

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

TIAGO ANTONIO QUIM FERREIRA

**INCUBADORAS UNIVERSITÁRIAS GAÚCHAS, DA REGIÃO
METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE, E DESENVOLVIMENTO
DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL**

Porto Alegre
2022

TIAGO ANTONIO QUIM FERREIRA

**INCUBADORAS UNIVERSITÁRIAS GAÚCHAS, DA REGIÃO
METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE, E DESENVOLVIMENTO
DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL**

Dissertação apresentada como parte do requisito à obtenção do grau de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS.

Orientadora: Profa. Dra. Tania Nunes da Silva

PORTO ALEGRE
2022

Quim Ferreira, Tiago Antonio
INCUBADORAS UNIVERSITÁRIAS GAÚCHAS, DA REGIÃO
METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE, E DESENVOLVIMENTO DE
NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL / Tiago Antonio
Quim Ferreira. -- 2022.
167 f.
Orientador: Tania Nunes da Silva.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre,
BR-RS, 2022.

1. Negócios de impacto socioambiental. 2.
Incubadoras de negócios . 3. Empreendedorismo de
impacto socioambiental. I. Nunes da Silva, Tania,
orient. II. Título.

**INCUBADORAS UNIVERSITÁRIAS GAÚCHAS, DA REGIÃO
METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE, E DESENVOLVIMENTO
DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL**

Dissertação apresentada como parte do requisito à obtenção do grau de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS.

Aprovado em 25 de agosto de 2022.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Profa. Dra. Tania Nunes da Silva

Profa. Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga

Profa. Dra. Mônica Cavalcanti Sá de Abreu

Profa. Dra. Mariluce Paes de Souza

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me permitir ter condições físicas e emocionais para que eu possa focar nos objetivos que almejo na minha vida.

Incluo nos meus agradecimentos a minha esposa Fernanda Muller Moncks que, de forma extraordinária, suportou toda a pressão das demandas domésticas e dos cuidados dos nossos dois filhos para que eu pudesse dedicar o tempo necessário para o desenvolvimento deste estudo. Foram noites mal dormidas dedicadas ao nosso filho recém-nascido para que eu pudesse focar nos estudos até o início da madrugada. Sem todo o seu suporte emocional, com certeza eu não estaria concretizando mais esta etapa da minha vida.

Agradeço também aos meus filhos Théo e Lucca, pois foram inúmeras horas durante a semana e alguns finais de semana de renúncia do convívio com eles para que, assim, eu pudesse focar nas minhas obrigações junto ao compromisso da pesquisa. Espero poder dedicar mais tempo a vocês após a conclusão do mestrado.

Às minhas chefes, professoras Luciana Nedel, Érika Cota e Carla Dal Sasso Freitas, que sempre foram grandes incentivadoras na realização do meu mestrado, bem como nunca se abstendo de contribuir e colaborar no desenvolvimento das minhas pesquisas.

À Lourdes Odete dos Santos, servidora da Escola de Administração, que, desde que a conheci, sempre me incentivou, estimulou, orientou, apoiou e corrigiu as minhas diversas versões de projeto de dissertação.

A minha orientadora, Professora Tania, que aceitou a sugestão deste tema de pesquisa e por toda a sua colaboração na construção desta dissertação por meio de correções, reuniões e orientações.

RESUMO

Esse trabalho foi realizado em incubadoras de negócios que prestam suporte metodológico no desenvolvimento de empreendimentos inovadores. É notória a importância que as incubadoras têm na modelagem de negócios tradicionais e na capacitação para que estes negócios estejam aptos a enfrentar as dificuldades impostas pelo mercado. No entanto, a proposta desse estudo foi compreender a dinâmica de funcionamento das incubadoras no trato com os negócios de impacto socioambiental. Infere-se que os negócios de impacto socioambiental carecem de metodologias de suporte empreendedor diferenciado dos modelos tradicionais. Essa diferença deve-se ao fato da dinâmica, do propósito socioambiental e da forma de como os empreendedores de impacto se posicionam perante a sociedade. Devido a estas particularidades, a proposta deste estudo foi de compreender como quatro incubadoras referências no estado do Rio Grande do Sul e vinculadas a universidades (UFRGS, PUC, Unisinos e Feevale) agem na capacitação de empreendimentos de impacto socioambiental. Para que as informações aqui apresentadas fossem coletadas, gestores, mentores e incubados de impacto foram entrevistados com a utilização de um roteiro semiestruturado em que perguntas sobre metodologias, ferramentas, indicadores, resultados, entre outros temas pertinentes fossem questionados. A técnica da análise de conteúdo foi utilizada no tratamento dos dados.

O resultado aqui observado foi que alguns ambientes se destacam no atendimento dos negócios de impacto socioambiental, pois possuem metodologias adequadas de desenvolvimento de negócios, métricas que possibilitam o acompanhamento dos ganhos e possuem profissionais capacitados em seu quadro de funcionários. No entanto, ainda há oportunidade de melhorias em parte das incubadoras pesquisadas. Como oportunidade de melhorias, observa-se a necessidade de atrair maior quantidade de negócios de impacto socioambiental para dentro das incubadoras, aprimorar metodologias e necessidade de capacitação de todos os profissionais que atuam na linha de frente da incubadora.

Palavras-chave: Negócios de impacto socioambiental. Incubadoras de negócios. Empreendedorismo de impacto socioambiental.

ABSTRACT

This work was carried out in business incubators that provide methodological support in the development of innovative ventures. The importance that incubators have in the modeling of traditional businesses and in the training so that these businesses are able to face the difficulties imposed by the market is notorious. However, the purpose of this study was to understand the working dynamics of incubators in dealing with businesses with socio-environmental impact. It is inferred that the socio-environmental impact businesses lack methodologies of entrepreneurial support different from traditional models. This difference is due to the dynamics, the socio-environmental purpose and the way impact entrepreneurs position themselves in society. Due to these particularities, the purpose of this study was to understand how four reference incubators in the state of Rio Grande do Sul and linked to universities (UFRGS, PUC, Unisinos and Feevale) act in the training of projects with socio-environmental impact. In order for the information presented here to be collected, managers, mentors and impact incubators were interviewed using a semi-structured script in which questions about methodologies, tools, indicators, results, among other pertinent topics were asked. The content analysis technique was used in data processing.

The result observed here was that some environments stand out in the service of businesses with socio-environmental impact, as they have adequate methodologies for business development, metrics that enable the monitoring of gains and have trained professionals in their staff. However, there is still room for improvement in some of the incubators surveyed. As an opportunity for improvement, there is a need to attract a greater number of businesses with a socio-environmental impact into the incubators, improve methodologies and the need to train all professionals who work on the incubator's front line.

Keywords: Socio-environmental impact businesses. Business incubators. Entrepreneurial training methodology. Entrepreneurship with socio-environmental impact.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estágios da inovação.	25
Figura 2 - Combinações de inovação, tecnologia e impacto.	26
Figura 3 - Framework das organizações sustentáveis.	30
Figura 4 - Critérios que definem negócio de impacto socioambiental.	31
Figura 5 - Posicionamento dos negócios de impacto em fatores financeiros e de impacto.	36
Figura 7 - Estrutura da Teoria da Mudança.	56
Figura 8 - Modelo C.	57
Figura 9 - O ecossistema dos negócios de impacto socioambiental.	58
Figura 10 - Estrutura do trabalho.	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Detalhamento dos estágios da inovação.....	25
Quadro 2- Distribuição de incubadoras em funcionamento e de respondentes, por regiões do Brasil.....	39
Quadro 3 - Serviços oferecidos pelas incubadoras aos seus hóspedes.....	47
Quadro 4 - Principais atores que atuam no ecossistema de impacto brasileiro.....	60
Quadro 5 - Objetivos da pesquisa, técnica de coleta de dados e resultados esperados.....	65
Quadro 6 - Roteiro Semiestruturado de entrevista.....	74
Quadro 7 - Informações dos entrevistados.....	79
Quadro 8 - Incubadoras ativas, no Rio Grande do Sul.....	85
Quadro 9 - Incubadoras com estratégias de apoio a negócios de impacto socioambiental, no RS.....	87
Quadro 10 - Incubadoras qualificadas pelo programa de incubação de impacto do ICE.....	88
Quadro 11 - Incubadoras com iniciativas voltadas a ações de impacto socioambiental no Rio Grande do Sul.....	89
Quadro 12 - Negócios de impacto socioambiental incubados, no Rio Grande do Sul.....	90
Quadro 13 - Dimensão de atuação das incubadoras.....	97
Quadro 14 - Tipos de serviços oferecidos pelas incubadoras.....	98
Quadro 15 - Nível de certificação Cerne.....	99
Quadro 16 - Barreiras e entraves enfrentados pelas incubadoras em temas ligados ao empreendedorismo de impacto.....	100
Quadro 17 - Definição dos gestores das incubadoras sobre o significado de negócios de impacto.....	107
Quadro 18 - Definição dos mentores das incubadoras sobre o significado de negócios de impacto.....	108
Quadro 19 - Serviços de 3º geração oferecidos pelas incubadoras.....	112
Quadro 20 - Clientes e público impactado pelos negócios de impacto.....	113
Quadro 21 - Suporte das universidades às incubadoras em temas ligados a negócios de impacto socioambiental.....	118
Quadro 22 - Metodologias de suporte aos negócios de impacto.....	119
Quadro 23- Relação das ações das incubadoras com os marcos do CERNE.....	123
Quadro 24 - Dificuldades e entraves apontados pelo ecossistema de impacto socioambiental.....	134

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição de negócios de impacto por região brasileira.....	33
Gráfico 2 - Distribuição de negócios de impacto por região brasileira.....	33
Gráfico 3 - Natureza das mantenedoras, no Brasil.....	39
Gráfico 4 - Quantidade de empresas incubadas por incubadora no Brasil.....	40
Gráfico 5 - Áreas de atuação das incubadoras.....	41
Gráfico 6 - Concentração de negócios de impacto socioambiental por região brasileira.....	42
Gráfico 7 - Área de atuação dos negócios de impacto no Brasil.....	42
Gráfico 8 - Gênero dos empreendedores de impacto no Brasil.....	43
Gráfico 9 - Etnia dos empreendedores de impacto no Brasil.....	43
Gráfico 10 - Área de atuação dos negócios de impacto socioambiental no Brasil.....	44
Gráfico 11 - Incubadoras com estratégias de apoio a negócios de impacto, no Brasil.....	46

LISTA DE SIGLAS

AGS	Agência Gaúcha de Startups
ANPROTEC	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
CEI	Centro de Empreendimentos em Informática
CEO	Chief Executive Officer
CERNE	Centro de Empreendimentos em Informática
CUFA	Central Única das Favelas
DMLU	Departamento Municipal de Limpeza Urbana de Porto Alegre
ESG	Environmental, social and Governance
ICE	Instituto de Cidadania Empresarial
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
MEI	Micro Empreendedor Individual
MVP	Minimum Value Product
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONG	Organizações não governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
OSC	Organização da sociedade civil
PMI	Project Management Institute
PMP	Project Management Professional
PUC	Pontifícia Universidade Católica
PUR	Planejamento Urbano e Regional
REGINP	Rede Gaúcha de Ambientes de Inovação
SA	Sociedade Anônima
SUS	Sistema único de Saúde
TIC	Tecnologias da informação e comunicação
UCPEL	Universidade Católica de Pelotas
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
ULBRA	Universidade Luterana do Brasil
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos
UNIVATES	Universidade do Vale do Taquari
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 OBJETIVOS	16
1.1.1 Objetivo geral.....	16
1.1.2 Objetivos específicos.....	16
1.2 JUSTIFICATIVA	17
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	20
2.1 CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDORISMO, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA.....	20
2.2 NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL	27
2.3 INCUBADORAS DE NEGÓCIOS VINCULADAS ÀS UNIVERSIDADES	37
2.4 INCUBADORA DE NEGÓCIO DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL	54
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	63
3.1 ESTRUTURA DO TRABALHO	66
3.2 DELINEAMENTO DE PESQUISA	67
3.3 UNIDADE DE ANÁLISE	68
3.4 COLETA DE DADOS.....	71
3.4.1 ENTREVISTA	71
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	82
3.6 OBJETO DE ESTUDO	83
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	85
4.1 DESCRIÇÃO E ESQUEMATIZAÇÃO DAS INCUBADORAS NO RIO GRANDE DO SUL	85
4.2 MAPEAMENTO E PERFIL DAS INCUBADORAS QUE PRESTAM SERVIÇO A NEGÓCIOS DE IMPACTO.....	92
4.3 METODOLOGIAS DE SUPORTE DAS INCUBADORAS AOS NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL.....	111
4.4 DIFERENÇAS METODOLÓGICAS DE CAPACITAÇÃO DE NEGÓCIOS DE IMPACTO E NEGÓCIOS TRADICIONAIS	135
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	153
REFERÊNCIAS	157

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é uma ferramenta importante para a operacionalização do sistema econômico capitalista, sendo esta uma ação amplamente praticada no decorrer da história. Nas últimas décadas este tema passou a reunir características das diversas áreas do conhecimento, estimulando, assim, o interesse de pesquisadores e estudiosos sobre o assunto.

Com base no perfil empreendedor da população brasileira e com as constantes crises econômicas que assolaram o país no decorrer dos últimos anos, observa-se grande número de pessoas que se aventuram no universo do empreendedorismo. No entanto, grande parte da população brasileira ainda carece de conhecimentos básicos de gestão, que servem de apoio para a estruturação de um negócio.

Para minimizar os impactos do baixo conhecimento de temas básicos ligados à gestão empreendedora, nota-se o esforço de várias instituições públicas e privadas na capacitação de novos empresários. Todavia, esta ajuda ainda se apresenta de forma insuficiente, considerando-se a alta taxa de mortalidade dos micro empreendedores individuais (MEI) já após os primeiros anos de fundação. Dados do SEBRAE apontam que 29% dos MEI's não conseguem sobreviver mais que cinco anos. Isso se deve, em parte, ao despreparo empreendedor e gerencial da equipe de fundadores e pelo insuficiente conhecimento do setor em que atuam (Agência Brasil, 2021).

Para que este processo de suporte abranja cada vez mais empreendedores e que o processo de desenvolvimento nacional seja alcançado de maneira integral, é necessário a união de esforços das diversas organizações: governo, ONGs, universidades, intelectuais, políticos, iniciativa privada, entre outros (BASKARAN, CHANDRAN & NG, 2019).

Entende-se que as universidades possuem relevante função no desenvolvimento empreendedor de uma nação e que elas vêm assumindo diferentes posicionamentos na sociedade no decorrer do tempo. Em sua origem, estas instituições eram centros de excelência de ensino e sua responsabilidade era repassar o conhecimento dos mestres para os seus alunos. Evoluindo para um novo posicionamento, elas aproveitaram todo o conhecimento intrínseco e passaram a desenvolver pesquisas e projetos de extensão em que foi possível dar um caráter material para o conhecimento teórico desenvolvido em suas estruturas. Desde a segunda metade do século XX, as universidades incluindo uma nova funcionalidade em seu portfólio de atuação, passando a atuar, também, de forma direta em temas ligados a empreendedorismo e inovação (Audy, 2017).

Existem várias formas das universidades auxiliarem na capacitação empreendedora, podendo ser através da formação de mão-de-obra qualificada para atuar nas organizações, ou através do fornecimento de consultorias, ou por meio de pesquisas em seus ambientes acadêmicos. No entanto, o foco principal deste estudo é abordar uma forma direta de atuação: as incubadoras universitárias de negócios no apoio a novos empreendimentos.

As incubadoras universitárias são ambientes em que novos negócios se instalam como residentes e, por meio de uma contrapartida financeira, possuem o direito de usufruir serviços, capacitações, acesso a alunos, desenvolvimento de pesquisa, suporte operacional, redes de relacionamentos, e tudo o que um ambiente universitário é capaz de oferecer.

As incubadoras universitárias são organizações com metodologias de desenvolvimento de novos negócios reconhecidas pela sua eficácia. Entretanto, esta capacidade está, majoritariamente, limitada à capacitação de negócios tradicionais, que buscam no lucro a sua principal razão de existir, deixando para segundo plano o suporte a organizações com outras configurações de negócios.

As universidades, por se tratarem de instituições com funções sociais, têm a incumbência de promover a discussão de como incentivar a criação de negócios ambientalmente e socialmente responsáveis. E, dentre as diversas configurações organizacionais hoje existentes, cita-se os negócios de impacto socioambiental que emergem como forma de rearranjo econômico social em que o propósito social ou ambiental fica acima dos interesses relacionados ao retorno financeiro.

Os empreendedores de impacto socioambiental entendem que esta nova postura propositiva das universidades é a chance de aumentar a quantidade de empresas e de profissionais que tenham preocupação com o mundo em que vivemos e com as injustiças sociais tão comuns do sistema capitalista fazendo que camadas mais baixas da pirâmide social fiquem aquém do sistema consumidor tradicional.

Os negócios de impacto socioambiental têm a sua origem na observação de cenários econômicos efetivados de maneira não inclusiva, sendo esta uma pauta de preocupações entre líderes, governos e até mesmo grandes empresários. Empresas de impacto socioambiental, assim como negócios tradicionais, são negócios que buscam a viabilidade financeira através da lógica de mercado, pois entendem que isto é essencial para a sustentabilidade do negócio. Entretanto, para estas organizações, o seu principal propósito é a promoção de ações, serviços e produtos que promovam a melhoria na qualidade de vida das pessoas e a conservação do

meio ambiente para as futuras gerações (WIRTZ & VOLKMANN, 2015; AKTER et al, 2020).

Considerando as particularidades dos negócios de impacto socioambiental, presume-se que esta mudança paradigmática exija uma nova forma de suporte metodológico das incubadoras universitárias a esse tipo de negócio.

Geralmente, ações de incentivo a negócios de impacto socioambiental são pontuais e de pouca duração. Dependem, dentre outros fatores, das prioridades de quem exerce a gestão dos ambientes da incubadora naquele momento e da quantidade de oferta de editais que apoiem ambientes que prestam suporte a negócios de impacto. Entende-se que o fomento aos negócios de impacto socioambiental deveria ser uma ação contínua e não uma forma de apoio esporádica e desestruturada de metodologias próprias.

Além da atuação em negócios convencionais, as incubadoras, quando devidamente capacitadas, podem ajudar no desenvolvimento de empresas de impacto socioambiental, contribuindo assim para melhoria na qualidade de vida das pessoas através de negócios focados no público da Base da Pirâmide Social e/ou para a manutenção de recursos ecológicos. Apesar do entendimento de que as incubadoras universitárias possuem grande potencial para atrair e capacitar empresas de impacto socioambiental, ainda é comum observar atuações tímidas e dessincronizadas sobre o tema.

O reposicionamento das instituições públicas e privadas e o aumento da preocupação das pessoas sobre assuntos relativos ao meio ambiente e a desigualdade social justificam a evolução no suporte aos negócios relacionados à inovação socioambiental (WAKKEE et al., 2019). Associar o suporte metodológico de gestão das incubadoras universitárias aos negócios de impacto socioambiental possibilita exercer uma abrangência menos limitada de apoio, de forma que possa ser exercido de modo efetivo e completo, pois o apoio das incubadoras costuma ser de média duração, cerca de 3 anos, possibilitando a inserção destes negócios de impacto socioambiental no mercado de forma mais consolidada.

Entende-se que a metodologia de estímulos ao empreendedorismo de impacto seja distinta da capacitação empreendedora convencional. A principal diferença está no fato de que os negócios de impacto socioambiental não baseiam a sua existência somente na busca pelo lucro, como já foi mencionado aqui. O principal objetivo está na promoção do bem-estar da população mais carente e na solução de problemas que o ser humano ocasiona ao meio ambiente. Sendo assim, todos os processos produtivos devem ser desenvolvidos sob a ótica

socioambiental, havendo a necessidade de adaptar o marketing, a logística, as abordagens de venda, o relacionamento com fornecedores, etc.

Mas, o tema negócio de impacto socioambiental vem sendo negligenciado pelas incubadoras de negócios vinculadas às universidades, havendo oportunidades de desenvolver ações específicas e concretas sobre este tópico. Conforme dados do 3º mapeamento de negócios de impacto realizado pelo Pipe Social em 2021, 53% dos negócios de impacto que procuraram algum tipo de apoio em incubadora não receberam nenhum tipo de suporte.

Baseado nessa discussão dos problemas apontados aqui, a questão de pesquisa deste estudo é saber se: **as metodologias de capacitação empreendedora das incubadoras universitárias de negócios promovem o desenvolvimento de negócios de impacto socioambiental, no estado do Rio Grande do Sul?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é **analisar o papel das metodologias de capacitação empreendedora das incubadoras universitárias de negócios gaúchas, no desenvolvimento dos negócios de impacto socioambiental.**

1.1.2 Objetivos específicos

No intuito de prover resposta adequada ao problema de pesquisa apresentado no item anterior e para satisfazer o objetivo geral deste estudo, os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos:

- a) Mapear incubadoras universitárias do Rio Grande do Sul;
- b) Verificar as metodologias de suporte que as incubadoras utilizam no desenvolvimento de negócios de impacto socioambiental que estão situadas em seus ambientes;
- c) Identificar diferenças metodológicas de capacitação de negócios de impacto e negócios tradicionais.

1.2 JUSTIFICATIVA

Este trabalho justifica a sua relevância para pesquisadores e profissionais que atuam com o fomento de negócios de impacto socioambiental e que entendem que as incubadoras universitárias de negócios podem ser importantes estruturas nesse processo evolutivo. Essas incubadoras são estruturas presentes nas estruturas de grandes universidades, e normalmente oferecem auxílio a negócios tradicionais. Entende-se que com algumas adaptações seja possível fornecer serviços qualificados de suporte a empreendedores socioambientais. O desenvolvimento de negócios de impacto socioambiental junto às incubadoras poderá criar a possibilidade de expansão do conceito dentro de diferentes ambientes de empreendedorismo, fazendo com que este assunto seja desmistificado, adaptado e aplicado em diferentes espaços.

O avanço na popularização do conceito de inovação socioambiental e no aumento das relações entre negócios de impacto socioambiental e incubadoras, sabe-se que ainda há muito a ser feito em relação a parcerias. Isso se deve, em partes, pelo desconhecimento teórico do tema e pela incapacidade técnica dos funcionários das incubadoras em oferecer um suporte adequado. O Mapa de Negócios de Impacto, realizado pela Pipe Social (2019), retrata que pelo menos 50% das empresas pesquisadas com apelo socioambiental buscaram algum tipo de auxílio nestes ambientes, mas não obtiveram êxito.

Entende-se que por esta pesquisa aborda uma das estruturas que compõem as universidades e a sua relação com o tema de impacto socioambiental, os dirigentes e tomadores de decisão poderão fomentar ações que conectem academia e impacto socioambiental. Este estímulo pode ser concretizado, por exemplo, através do desenvolvimento de disciplinas específicas sobre o tema para alunos da graduação e pós-graduação, além de incentivar trabalhos de campo em que alunos e professores entendam a realidade dos empreendedores de impacto e os seus locais de atuação, que muitas vezes são distintos da realidade de grande parte da comunidade acadêmica.

A literatura aborda vários modelos de capacitação empreendedora voltado aos negócios de tecnologias tradicionais. No entanto, ela ainda trata de forma bastante superficial metodologias que abordam características e particularidades dos negócios de impacto socioambiental. Atualmente, o que se observa dentro dos ambientes das incubadoras é a aplicação dos modelos tradicionais muitas vezes sem as devidas adaptações.

Considerando que os negócios de impacto possuem algumas lógicas de funcionamento distintas dos negócios tradicionais, acredita-se que a aplicação metodológica habitual não surta o efeito ideal no suporte à capacitação dos negócios de impacto.

Negócios de impacto que possuem um acompanhamento metodológico correto geram maiores retornos para a sociedade, podendo minimizar assim as desigualdades sociais e efeitos negativos ao meio ambiente. De certa forma, os governos se beneficiam com este tipo de negócio, pois a presença de empreendedores sociais diminui a ausência que o Estado faz em determinadas localidades. Com o surgimento de negócios de impacto socioambiental qualificados é possível diminuir o desemprego, oferecer serviços, melhorar a qualidade de vida, cuidar das futuras gerações e promover o pagamento de mais impostos.

Várias organizações tradicionais estão capitaneando ações que promovam uma adequada capacitação de novos negócios de impacto, destacando-se o ICE, SEBRAE ou ANPROTEC que, apesar de serem amplamente reconhecidas pelos seus suportes a negócios tradicionais, também estão buscando atuar em novas frentes voltadas a temas de empreendedorismo social e ambiental.

Entende-se que a capilaridade geográfica das universidades através de suas incubadoras pode ser uma alternativa à concentração de organizações de suporte. Para que isso ocorra, as incubadoras deveriam passar por ajustes metodológicos de maneira que pudessem contemplar, além da perspectiva financeira, as particularidades sociais e ambientais destas organizações. Estima-se que o fato de um empreendimento estar incubado aumenta em sete vezes a chance de receber aportes financeiros (BRITO, 2013; CRUZ; QUITÉRIO; SECRETAS, 2019).

Justifica-se a escolha pelo estado do Rio Grande do Sul como área de abrangência do estudo pela importância que as incubadoras têm no cenário empreendedor do estado e pelo significativo trabalho que estes ambientes têm apresentado perante a sociedade. Também no território gaúcho é possível observar os esforços conjuntos destes ambientes em promover e focar cada vez mais em metodologias e estruturas aptas a capacitar negócios de impacto socioambiental. Há bons exemplos de empresas de impacto que já estão operacionalizando, inclusive expandido sua área de atuação fora dos limites do Estado.

Apesar de haver outros estados com maior destaque no cenário nacional nas pautas que abordem negócios de impacto, observa-se um movimento significativo e constante no estado do Rio Grande do Sul em promover esta temática, embora o protagonismo a esse respeito continue sendo da Região Sudeste. A região metropolitana de Porto Alegre vem

passando por uma importante transformação em temas relacionados à inovação, observando-se relevantes iniciativas, tais como o Pacto Alegre, universidades de relevância no cenário nacional, revitalização do 4º Distrito fazendo que diversos ambientes de inovação se instalem no local e políticas públicas de incentivo a negócios inovadores. Mais recentemente, Porto Alegre foi uma das 6 cidades escolhidas no Brasil a ser uma das cidades pilotos no programa Coalizão de Impacto lançado pelo Instituto de Cidadania Empresarial (ICE). Por esta razão, a escolha pela região metropolitana de Porto Alegre, que é onde grande parte desta dinamicidade acontece, se justifica.

É importante destacar, que mesmo estando bem posicionado nacionalmente em indicadores de qualidade de vida, ainda é possível observar grande distanciamento entre as camadas sociais do estado e bolsões de miséria por várias cidades do Estado onde muitos serviços sociais e ambientais mínimos são ausentes.

Espera-se que os resultados apresentados neste estudo estimulem a elaboração de modelos de suporte adequados para o atendimento específico dos negócios de impacto socioambiental, estimulando assim a adoção de sistemáticas apropriadas de vários agentes de fomento a estes tipos de negócios, entre eles governos, empresas, universidades, sociedade, ONG's, ecossistemas de inovação entre outros. Entende-se que desta forma, a Base da Pirâmide Social poderá ser cada vez mais delgada, e mais pessoas tenham capacidade de produzir, consumir e investir dentro de suas próprias comunidades.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo apresenta a base conceitual que fundamenta essa pesquisa, sendo que ela está dividida nos seguintes itens: características do empreendedorismo, inovação e tecnologia; negócios de impacto socioambiental; incubadoras de negócios vinculadas às universidades; incubadora de negócio de impacto socioambiental.

2.1 CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDORISMO, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

A etimologia da palavra empreendedor é originária do idioma francês e significa empresário. Contudo, o uso distinto do vocábulo empreendedor e empresário se justifica no idioma português pois empreendedor é o indivíduo responsável pela organização e sistematização dos diversos recursos (dinheiro, bens, máquinas, insumos, pessoas, etc) que compõem uma organização para a obtenção dos melhores resultados. Enquanto isso, o empresário está diretamente ligado à aquele que é detentor de capital, maquinários, terras e bens. Porém, não necessariamente significa que este sujeito esteja diretamente ligado ao desenvolvimento do negócio (MARINS, 2018).

A importância do empreendedorismo na definição do comportamento social de uma comunidade é mais relevante do que a visão reducionista de que esta é apenas uma forma de trabalho ou de suprimento das necessidades financeiras. Os atributos empreendedores de uma sociedade podem ser algo fortemente ligado à cultura ou as características geracionais, as quais podem definir valores, maneiras de pensar e formas de agir (HISRICH & PETER, 2004).

O empreendedorismo é um campo de estudo desprovido de paradigmas ou conceitos próprios e, por este motivo, é razoável que este movimento se aproprie de teorias originadas de disciplinas já consolidadas. É válida a utilização de princípios oriundos das áreas da Sociologia, Psicologia, Engenharia, Administração, entre outros, no auxílio do entendimento de ações de empreendedorismo, aumentando assim a amplitude de conhecimentos científicos sobre o tema. Toda esta carga de conhecimentos oriunda de outras áreas de estudo contribui para o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores e tecnológicos (BOSZCZOWSKI & TEIXEIRA, 2012; BAGGIO & BAGGIO, 2015).

O nível de aplicabilidade de inovação e tecnologias nas organizações é um fator que pode distinguir as organizações de seus concorrentes. A utilização destes elementos possibilita que os empreendimentos não sejam réplicas um dos outros, resultando na formação de novos negócios com perspectivas de crescimento e sucesso (SCHUMPETER, 1942).

É importante que o empreendedorismo, a inovação e o desenvolvimento de tecnologias ocorram em um contexto colaborativo e de altas trocas informacionais. Os atores envolvidos nestas transformações devem ter a sensação de pertencimento e apropriação, fazendo com que o individual contribua no crescimento coletivo. A confiança e a sintonia de pensamentos entre os agentes são necessárias para a construção de uma estrutura complexa, mas sem nunca excluir as diferenças e diversidades de opiniões e de atores (SCHARMER, 2010).

Algumas instituições têm destaque na operacionalização do desenvolvimento empreendedor e na criação de tecnologia e inovação, dentre elas as universidades. A presença destas instituições em determinadas regiões tem sido apontada como um fator propulsor no desenvolvimento regional, interferindo diretamente na produção de tecnologia e inovação destas cidades. Além disso, existe um grande esforço destas entidades para que elas sejam reconhecidas como protagonistas na mudança comportamental de jovens, criando assim um ecossistema criativo e que aprimore o desenvolvimento de tecnologia e inovação (BRITO, 2013; BANK, FICHTER & KLOFSTEN, 2017; WAKKEE et al., 2019).

É significativa a quantidade de tecnologia e inovação gerada dentro dos ambientes acadêmicos. Porém, essa integração com o mercado ainda é tímida devido à falta de conhecimento das formas como estas informações podem ser transpassadas aos potenciais clientes. Pensando neste contexto, a criação de escritórios de transferência tecnológica dentro das universidades propicia o suporte para a criação de valor para estes conhecimentos, auxiliando-os na comercialização e em outros assuntos que permeiam esta vinculação com o mercado (jurídicos, marketing, logística, etc). Deveria ser uma função essencial destes escritórios a atuação sobre os empreendedores universitários, pois eles são o elo entre a inovação desenvolvida nos laboratórios com o mercado (WILINKA & FLOURISH, 2018; BASKARAN, CHANDRAN & NG, 2019; WAGNER et al., 2021).

O empreendedorismo universitário pode ser relacionado a alguns fatores de análise, tais como: ações inovadoras de seus alunos, a quantidade de *spin-off* (subprodutos concebidos a partir de grupos de pesquisa ou de áreas de inovação de organizações já existentes), eficiência de suas empresas juniores, incubadoras, trabalhos de conclusão de cursos com

aplicabilidade no mercado, etc. Estas são possibilidades de como a habilidade empreendedora vem sendo fomentada dentro dos ambientes acadêmicos e quais ações devem ser aprimoradas (HISRICH & PETER, 2004; WILINKA & FLOURISH, 2018; BASKARAN, CHANDRAN & NG, 2019).

Baskaran, Cahandran e NG (2019) elencam alguns fatores importantes que devem ser analisados no desenvolvimento do empreendedorismo universitário, entre eles:

- Quantidade de conhecimento empreendedor concentrado na universidade;
- Possibilidade de comercialização destas inovações;
- Média salarial profissional de mercado;
- Foco na visão empreendedora de todos os indivíduos que permeiam a instituição;
- Apoio institucional da universidade.

Existem diversas inspirações para a criação de um novo negócio. No entanto, a observação de um desequilíbrio de mercado deveria ser estímulo ideal para originar um novo empreendimento. Esta lacuna pode ser verificada nas diversas áreas afins do empreendedorismo: comercial, geográfica, legislação ou de conhecimento. Isto significa que criar uma organização é um processo inovador, racional e planejado de forma que as combinações de fatores produtivos acarretem um novo bem, produto, processo ou mercado. As experiências prévias de seus fundadores contribuem na percepção das falhas de mercado, podendo a expertise do empreendedor ser um diferencial competitivo (SCHUMPETER, 1942).

Outras formas de criar novas organizações podem ser através de projetos de pesquisa, estímulo a professores universitários, parcerias entre indústrias - universidades, *spin offs* de projetos entre outros. Mas, é importante que esta nova organização mantenha o foco em resolver um problema de mercado que até então não foi satisfeito por outros concorrentes. O novo negócio deve ser capaz de gerar uma demanda em seus clientes, ainda que nem mesmo eles saibam que ela existe (SCHUMPETER, 1942; HISRICH & PETER, 2004; WILINKA & FLOURISH, 2018; BASKARAN, CHANDRAN & NG, 2019).

Uma das habilidades mais valorizadas do empreendedor deveria ser a capacidade de entender quais são as principais necessidades e motivações de seu público alvo. À medida que um sujeito se apodera de conhecimentos inovadores, ele passa a ter uma vantagem competitiva sobre os demais concorrentes. Porém, o fato de reconhecer uma oportunidade antes dos concorrentes não é garantia de sucesso. É importante que fatores como experiências prévias, autoeficácia empreendedora, valores, crenças, inteligência emocional, percepção de

risco e características sociodemográficas, educação, redes de relacionamento e habilidades cognitivas façam parte da conjuntura para o alcance dos objetivos (SCHUMPETER, 1942; BOSZCZOWSKI & TEIXEIRA, 2012; BASKARAN, CHANDRAN & NG, 2019; SENSE-LAB, 2020).

A intenção do empreendedor é produzir bens ou serviços que são comercializados com um valor superior ao seu custo de produção. Para que isso aconteça, é importante o empreendedor conhecer o contexto do problema, pois isto facilita o entendimento técnico da operação. Todavia entender e ser um participante da adversidade não significa que as soluções serão elaboradas pelos indivíduos que compõem o problema, pois ao mesmo tempo em que está inserido no contexto dos fatos pode ser uma vantagem, isto também pode ser um limitador, fazendo que sua perspectiva de solução de problemas fique bloqueada pelos vícios da vivência e pelo envolvimento sentimental (BOSZCZOWSKI & TEIXEIRA, 2012).

É consenso que não há maneira correta de como um negócio deve ser implementado. Alguns métodos e ferramentas desenvolvidos por meio de testagens e experimentações têm os seus usos aconselhados, de maneira que os riscos intrínsecos da implementação sejam minimizados. Além do estudo de mercado e do uso de ferramentas disponíveis, características pessoais dos empreendedores devem ser consideradas para que assim haja redução de ameaças e incertezas dos negócios (BAGGIO & BAGGIO, 2015).

Para Schumpeter (1942), ainda que todas as atividades sugeridas pelas cartilhas do empreendedorismo fossem seguidas, ainda assim não haveria garantias de sucesso. Mas, este mesmo autor, também, destaca que pessoas escolarizadas e socialmente capacitadas são capazes de gerar mais inovação efetivando, assim, menos ações empíricas e mais decisões baseadas na ciência e no conhecimento.

Ainda que exista uma ideia concreta sobre a essência do que é inovação, existe uma insegurança por parte dos autores quando são questionados a respeito da definição do conceito. A dificuldade da caracterização se baseia nas incertezas relacionadas às especificidades dos processos, produtos, serviços ou tecnologias, pois, para que seja definido como inovação, não existe a necessidade do ineditismo, podendo ser considerado apenas como uma inovação incremental (DEES, 2001; WILINKA & FLOURISH, 2018).

[a] inovação não implica inventar algo totalmente novo: pode ser simplesmente aplicar uma ideia já existente de uma forma nova ou a uma nova situação. Os empreendedores não têm de ser inventores, têm apenas de ser criativos ao aplicar aquilo que outros inventaram. As suas inovações podem revelar-se na forma como estruturam os seus programas, ou na forma como angariam os recursos e financiam o seu trabalho (DEES, 2001, p. 5).

A percepção de que a inovação somente é desenvolvida e aplicada em ambientes de pesquisa altamente complexos ainda é presente no universo organizacional. No entanto, este é um entendimento que cada vez mais vem sendo desmistificado, mas as tecnologias vêm se tornando cada vez mais habituais em ambientes comuns, possibilitando que soluções modernas contribuam na rotina operacional dos negócios (WILINKA & FLOURISH, 2018).

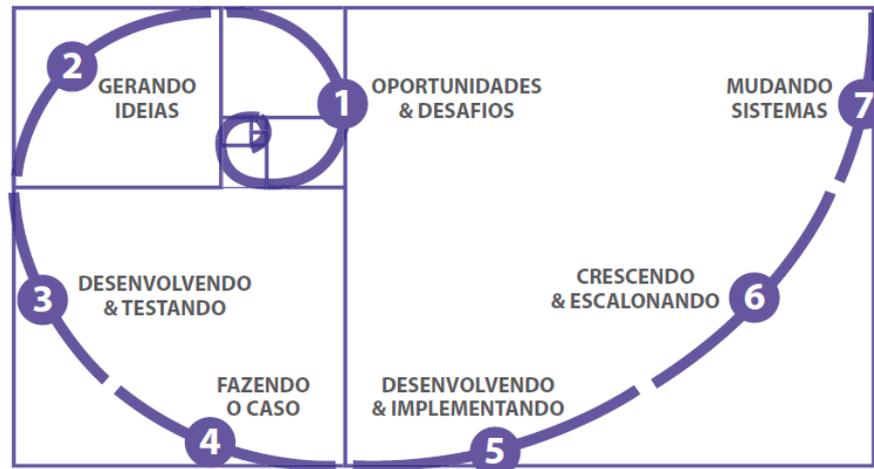
Inovar consiste na busca de benefícios econômicos, sociais ou ambientais, e se origina por meio da união de ideias, ações e resultados que perduram no longo prazo. Na compreensão do Sense-lab (2020), para que a inovação seja factível é importante que sejam considerados três aspectos importantes:

- 1- Ser viável do ponto de vista de negócios;
- 2- Ser algo desejável pelos usuários/clientes;
- 3- Tecnicamente exequível.

No fluxo da criação da inovação, é comum observar o desenvolvimento dos aspectos tecnológicos no início do processo. Somente após a finalização desta etapa a opinião dos futuros usuários passa a ser considerada. Todavia, o Sense-lab (2020) indica que o processo deveria ocorrer de maneira inversa. A retroalimentação dos potenciais clientes através de suas declarações respectivas percepções, sensações e experiência são importantes para o desenvolvimento tecnológico.

Além disso, há uma outra forma de elaboração de tecnologia baseada principalmente nas teorias científicas e nos laboratórios universitários, denominada de *Hard Science Based*. Neste modelo as inovações são desenvolvidas de maneira disruptivas e resultam em descobertas de alto impacto, tais como as ferramentas de relacionamentos sociais que mudaram a forma como as pessoas se comunicam ou as vacinas que possibilitaram o aumento da expectativa de vida mundial. Antes que uma inovação disruptiva aconteça, é importante notar que este processo acontece em forma de espiral dividido em vários estágios, conforme a Figura 1.

Figura 1 - Estágios da inovação.



Fonte: Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010, p. 11).

Detalhando o espiral da Figura 1, Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) caracterizam os 7 estágios da inovação:

Quadro 1 - Detalhamento dos estágios da inovação.

1 - Oportunidades e desafios	Crises, novas evidências, estratégias, inspirações, urgência de mudanças, raízes de problemas, diagnósticos de causas, oportunidades.
2 - Geração de ideias	Processo metodológico e de ideias, exercícios de criatividade, criação de solução, feedbacks e lições aprendidas.
3 - Desenvolver e testar	Através de tentativas e erros, aprimoração das ideias, processo de críticas e interação com stakeholders.
4 - Desenvolver	Realização das ideias, precisa provar que irá funcionar e que é a melhor versão possível. Após a aplicação inicial de um protótipo é importante refletir sobre os resultados e gerar novos aprendizados.
5 - Desenvolver e implementar	Identifica-se o que está funcionando bem e o que não está. Presta-se a atenção, também, nos aspectos financeiros.
6 - Crescer e escalar	Criação de estratégias que garantam o crescimento e escalonamento da inovação, buscando as soluções para a adaptação em diferentes contextos.
7 - Mudar sistemas	Acontece quando a inovação é escalável. A interação entre os elementos resultará em novas formas de pensamento, perspectiva e ação. Por exemplo, o uso cada vez mais comum de processos jurídicos eletrônicos ou o uso disseminado de telefones celulares pouco comum na década de 1980.

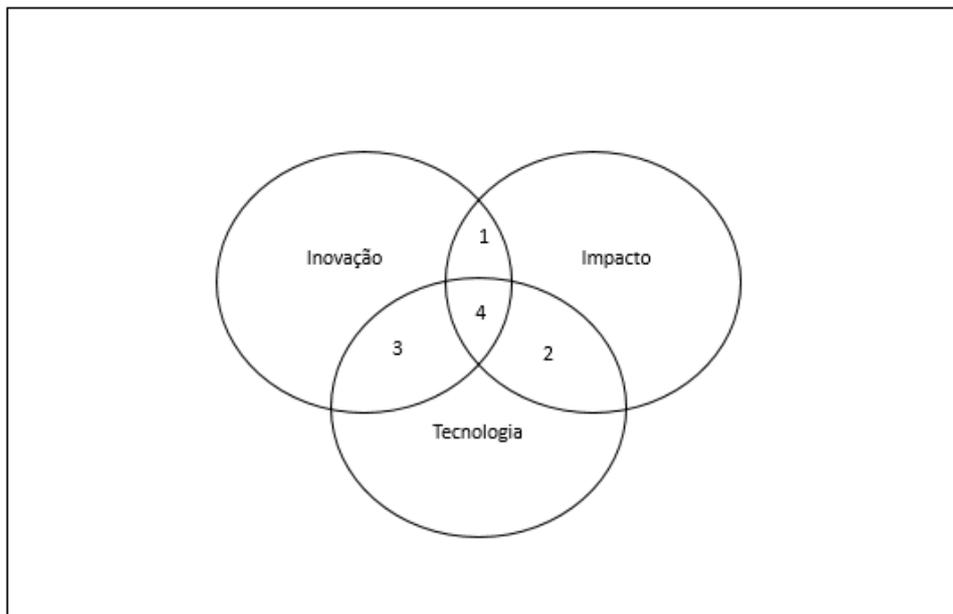
Fonte: Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010, p. 12).

O rápido avanço no desenvolvimento de tecnologia da informação e da comunicação (TICs) proporciona um ambiente ideal para a criação de novas inovações. As TICs democratizam o acesso às informações e possibilitam que as conexões aconteçam de maneira

rápida e confiável. Atualmente, as organizações têm maior acesso a alguns tipos de tecnologias, por exemplo: *big data* (sistemas que analisam grande conjunto de dados), inteligência artificial, *machine learning* (aprendizado computacional com inteligência artificial), etc., o que favorece a agregação de valor às antigas maneiras de produção (ANASTÁCIO, 2018; WILINKA & FLOURISH, 2018).

Entende-se que a utilização de inovações na aplicabilidade de metodologias mais eficientes na solução de problemas beneficia toda uma cadeia produtiva, originando soluções mais eficientes e justas. A combinação das esferas de inovação, impacto socioambiental positivo e tecnologia geram diferentes conceitos dependendo do tipo de arranjo configurado. A Figura 2 ilustra os diversos arranjos possíveis.

Figura 2 - Combinações de inovação, tecnologia e impacto.



Fonte: Wilinka e Flourish (2018, p. 46).

O ponto **número 1** é a junção entre inovação e impacto conceituado como inovação socioambiental. Esta concepção trata da ideia de solucionar problemas de forma criativa. Já o **número 2** é a definição de tecnologia social que é o fato de unir ciência e impacto positivo para resolver problemas relacionados à sustentabilidade. O **número 3** é a inovação tecnológica tradicional originária de teorias desenvolvidas nos centros de pesquisa ou na academia e sua aplicabilidade pode acontecer em qualquer tipo de organização. E, finalmente, o **número 4** é definido como a inovação tecnológica de impacto que é o uso da ciência,

inovação e tecnologia na geração de benesses às pessoas que compõem a Base da Pirâmide Social ou ao meio ambiente (WILINKA & FLOURISH, 2018).

Aprofundando o entendimento especificado no ponto número 2, da Figura 2, as tecnologias sociais são todas as técnicas, métodos, produtos e processos de fácil replicação e que signifiquem soluções efetivas de problemas socioambientais. Para que tenham maior aplicação, elas devem ser desenvolvidas juntamente com a sociedade, e devem atender aos quesitos de baixo custo, fácil uso e simplicidade. Alguns exemplos deste tipo de tecnologia são as cisternas de água, disponíveis na Região do Semiárido do Nordeste, ou o soro caseiro (ANASTÁCIO, 2018).

É importante que o empreendedorismo se aproprie cada vez mais dos benefícios que a inovação e as novas tecnologias propiciam para o ambiente de mercado. No entanto, o uso destes recursos não deve ser exclusivamente com a intenção de alcançar maiores lucros, mas também de prover estruturas sociais mais justas e preservar o meio ambiente para as futuras gerações.

Observa-se a constituição de empreendimentos cada vez mais preocupados com as suas responsabilidades sociais em que a visão das organizações pela busca indiscriminada pelo lucro vem sendo taxada de forma negativa (MELO & VIEIRA, 2003; BRITO, 2013). As novas gerações vêm capitaneando este novo posicionamento em que o lucro pelo lucro já não é mais bem aceito (QUITÉRIO, 2021). Novas características empreendedoras vêm sendo introduzidas nas organizações, tais como: valores de multidiversidade social e cultural, governanças ambientais, sociais e corporativas (ESG's) e novos modelos de organizações como: Organizações Não-Governamentais (ONG's), Organizações da Sociedade Civil (OSC) e negócios de Impacto Social.

2.2 NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL

Os negócios de impacto socioambiental é um conceito que vem crescendo e ganhando cada vez mais destaque dentro dos grupos de estudos da área da Administração. Este tipo de empreendimento passou a ser conceituado como empresas auto sustentáveis que tem a missão de promover a qualidade de vida das pessoas que pertencem à Base da Pirâmide Social (DOBSON et al., 2018; GRASSL, 2012; YUNUS, 2010).

A influência exercida pela mídia, pelas leis ambientais e pelos consumidores tem colaborado para que ideias sustentáveis entrem no escopo de atuação das organizações,

fazendo com que estas influências contribuam na construção de processos e metodologias voltados para sustentabilidade (MELO & VIEIRA, 2003; BRITO, 2013). No entendimento geral, as instituições que são responsáveis em oferecer soluções para problemas ocasionados pelo desequilíbrio capitalista são o poder público, as organizações do Terceiro Setor e filantrópicas. Mas, as empresas, também, começaram a assumir as suas responsabilidades nas soluções de problemas comuns (QUITÉRIO, 2021).

O entendimento do papel das empresas no mosaico socioambiental expõe de forma latente a necessidade de readaptação destes negócios, fazendo com que atuem com propósitos. O capitalismo consciente tem como característica em suas tomadas de decisões ponderar não somente os fatores financeiros, mas também os sociais e ambientais. John Mackey, por exemplo, preocupado com a qualidade da alimentação dos americanos, fundou a rede de supermercado Whole Foods que comercializa somente produtos naturais, orgânicos e sem conservantes. A intenção é que as pessoas se conscientizem de como é importante consumir alimentos saudáveis para que se tenha melhor qualidade de vida. Outro exemplo é a empresa gaúcha Mercur, que atua nos segmentos educação e saúde, sendo que as suas deliberações são baseadas no bem-estar social, no minimalismo, na ética e na preocupação com as futuras gerações (ALVES & NASCIMENTO, 2016; WILINKA & FLOURISH, 2018; MERCUR, 2021).

O empreendedorismo sustentável e o capitalismo consciente promovido pelos negócios de impacto socioambiental tiveram o início através do economista Muhammad Yunus, fundador do Grameen Bank, em 1976, e vencedor do prêmio Nobel da Paz de 2006. A ideia deste banco consistia em conceder microcrédito com juros baixos para mulheres que tinham a intenção de financiar empreendimentos em zonas carentes de Bangladesh e Índia. O banco movimentou, no ano de 2018, cerca de 1.5 bilhão de dólares; e todo este acesso ao capital promoveu a diminuição da desigualdade social e dos impactos que a pobreza provoca sobre o meio ambiente (SEBRAE, 2014; WILINKA & FLOURISH, 2018; YUNUS, MOINGEON & LEHMANN, 2012).

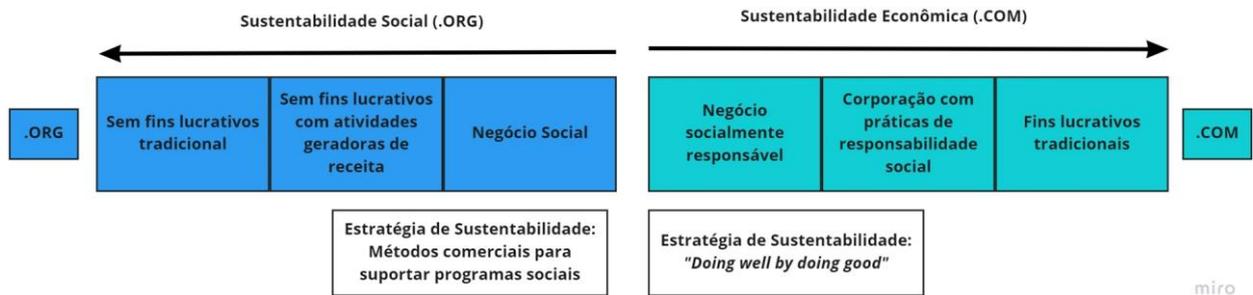
Atualmente, existe divergência no entendimento sobre a utilização dos lucros pelos negócios de impacto. Comini, Barki e Aguiar (2012) afirmam que o entendimento sobre o tema pode variar dependendo da escola analisada. Pela perspectiva europeia existe conflito quando se busca resultados financeiros entre os sociais, por outro lado, a escola norte-americana, entende que não há problemas na geração de lucros aos sócios.

A primeira perspectiva (europeia), defendida por Yunus, afirma que os sócios não devem retirar os lucros e os dividendos deste tipo de negócio fazendo que eles sejam integralmente reinvestidos no próprio negócio. Para ele, a única exceção é relacionada à quitação do investimento realizado (YUNUS, MOINGEON & LEHMANN, 2012).

Já a corrente americana, que é amplamente aceita no mundo, defende que é possível efetivar a distribuição de lucros e dividendos aos sócios. Desta forma, mais empreendedores e investidores se interessam em atuar com este perfil de negócio, minimizando os desafios sociais e ambientais. Este movimento tem como principais representantes Stuart Hart e Michael Chu, professores nas universidades de Cornell e Harvard, nos Estados Unidos (SEBRAE, 2014).

Os empreendedores de impacto socioambiental têm a intenção de promover transformações profundas nos cenários em que atuam. Características marcantes destes atores são a visão sustentável e a destreza para solucionar problemas socioambientais, sempre tentando deixar um legado positivo e transformando o planeta em um lugar melhor para se viver (BARKI, 2015; SKOLL, 2013; ANASTÁCIO, CRUZ & MARINS, 2018). Outros atributos destes empreendedores são as ideias inovadoras, capacidade criativa, qualidade empreendedora, foco no impacto social e caráter ético, sendo o seu cenário de atuação ambientes de livre mercado onde as conquistas não são medidas exclusivamente pelos lucros financeiros, mas sim por indicadores que demonstrem avanços na qualidade de vida da sociedade e diminuição de impactos negativos causados ao meio ambiente (SKOLL, 2013; BRUNA, CARRASCO & FERNÁNDEZ, 2018).

Entende-se que a geração de lucro faz parte da dinamicidade do funcionamento dos negócios de impacto socioambiental e, dependendo da ênfase dedicada à percepção de proventos, o empreendimento pode ser disposto em um espectro de organizações. Os posicionamentos variam conforme decisões estratégicas da gerência da organização, podendo ser organizações totalmente avessas ao lucro, por exemplo ONG's (*nonprofit*), ou que busquem receitas (*for-profit*), mas que a observação de critérios socioambientais esteja associada ao seu funcionamento (ALTER, 2007; BARKI, 2015).

Figura 3 - *Framework* das organizações sustentáveis.

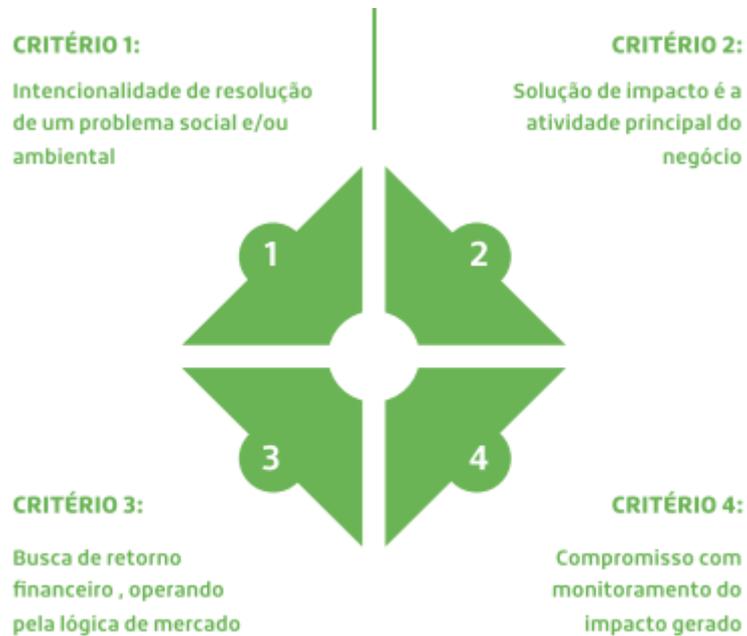
Fonte: Alter (2007, p. 14).

Esta figura sistematiza a atuação das diversas organizações no ambiente econômico-social. Estas distinções foram realizadas de acordo com as suas reflexões, objetivos e motivações. No entanto, sabe-se que, na prática, essas delimitações são fluídas e funcionam de forma conjunta na construção de opções sustentáveis. À medida que novas combinações institucionais são formatadas, novos padrões são inseridos nesse esquema, demonstrando assim que o ordenamento estrutural está em constante evolução (ALTER, 2007; WILINKA & FLOURISH, 2018).

As organizações de impacto socioambientais podem possuir diferentes configurações jurídicas, entre elas Ltda., SAs., MEI, etc. Todavia, ainda que suas missões sejam sempre voltadas à geração de fatores positivos nas áreas de maior vulnerabilidade social e/ou ambiental, é necessário que haja sustentabilidade financeira do negócio. Estas instituições se utilizam da dinâmica de mercado, garantindo assim a sua continuidade operacional (ANASTACIO, CRUZ & MARINS, 2018; BAGGIO & BAGGIO, 2015; BASKARAN, CHANDRAN & NG, 2019; MILLS, 1999; SEBRAE, 2014; QUINTESSA, 2015; WILINKA & FLOURISH, 2018; YUNUS, 2010).

Para evitar a confusão conceitual sobre o que realmente define o que é um negócio de impacto socioambiental, o Pipe Social (2019) definiu critérios mínimos de balizamento.

Figura 4 - Critérios que definem negócio de impacto socioambiental.



Fonte: Pipe Social (2019, p.18).

Existem organizações que buscam a diminuição dos impactos negativos de sua cadeia produtiva, almejando maior equilíbrio financeiro-socioambiental. No entanto, a falta de intencionalidade e ausência da filosofia sustentável na cultura do empreendimento não permitem caracterizar estas organizações como negócios de impacto socioambiental. O próprio desconhecimento em relação ao tema, por vezes, pode ser a razão da impossibilidade de se enquadrar no conceito (COMINI, BARKI & AGUIAR, 2012; WILINKA & FLOURISH, 2018).

Corroborando com as características descritas pelo Pipe Social, a Força Tarefa de Finanças Sociais (2015) e o Sense-lab (2019) afirmam que os negócios de impacto socioambientais se desenvolvem sob a ótica de alguns princípios e conceitos. A enumeração a seguir expõe os quatro principais parâmetros que diretamente influenciam estas organizações.

- 1- Propósito: já em sua missão é explícita finalidade de gerar impactos sociais e/ou ambientais positivos;
- 2- Avaliação de impacto: mensuram e avaliam os seus impactos como parte de suas rotinas;
- 3- Lógica econômica de mercado: Geram receitas por meio da venda de seus produtos ou pela prestação de serviços;

- 4- Governança: Consideram os impactos e as expectativas de todos os *stakeholders* em seus modelos de governança e não apenas a dos investidores e clientes.

[...] os empreendedores sociais procuram formas inovadoras para garantir que os seus empreendimentos venham a ter acesso a recursos enquanto criam valor social. Esta disposição para inovar faz parte do modus operandi dos empreendedores (DEES, 2001, p. 5).

Os modelos de negócios de impacto socioambiental têm formatos variados de atuação dependendo de qual é o público beneficiado em suas ações. A seguir são apresentados os modelos de impacto propostos por Harada (2021):

- 1- Impacto no cliente: quando o produto, serviço e a intervenção são efetivados ao mesmo beneficiário. Exemplo de impacto no cliente é a empresa 4 you 2, curso de inglês popular para pessoas das comunidades carentes;
- 2- Impacto na cadeia: o cliente pagante é um grupo e os impactados pelo negócio são os fornecedores, a rede de parceiros ou equipe, etc. Exemplo: Vivejar, empresa de turismo de vivência em bairros das periferias. A Vivejar capacita moradores a se tornarem guias, oferecer alimentação e estadia para os turistas;
- 3- Impacto como serviço: Os clientes são diferentes do público impactado. Nesta modalidade o cliente paga pelo serviço prestado, beneficiando os trabalhadores que atuam no negócio. Exemplo: Retalhar, que é uma empresa que coleta uniformes em desuso e os transformam em novos produtos (bolsas, roupas, lenços) comercializando a preços abaixo do custo de mercado.
- 4- Impacto por subsídio: repassa um percentual de suas vendas tradicionais para subsidiar/doar bens para o público que não tem capacidade de pagar. Exemplo é a Ver Bem, uma ótica com produção de baixo custo com diferentes categorias de preço dependendo do poder aquisitivo do cliente, em alguns casos são doados óculos.

Considerando que os problemas sociais e ambientais estão espalhados pelas diversas regiões do país e que as dimensões territoriais brasileiras são de grande proporção, é importante que haja atuação de negócios com perfil de impacto socioambiental nos mais diversos contextos regionais. O Gráfico 1 apresenta a distribuição de negócios de impacto socioambiental por regiões brasileiras.

Gráfico 1 - Distribuição de negócios de impacto por região brasileira.

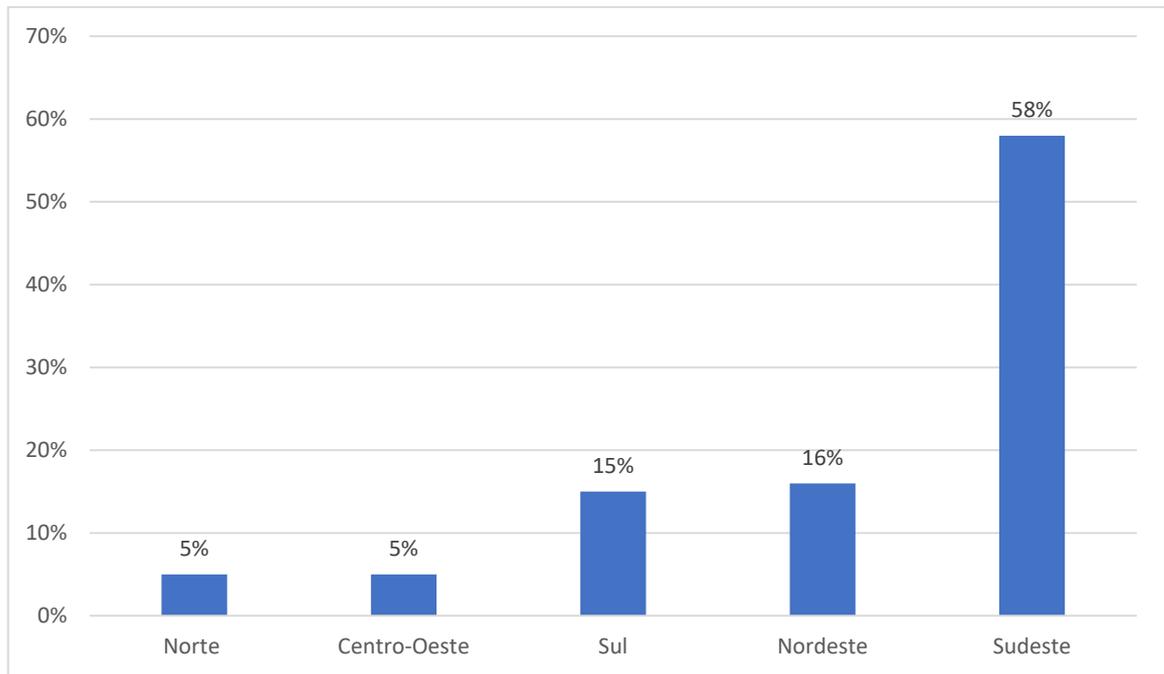


Gráfico 2 - Distribuição de negócios de impacto por região brasileira.

Fonte: Pipe Social (2021, p. 6).

Apesar de mais da metade dos negócios de impacto estarem concentrados na Região Sudeste, observa-se um início de desconcentração deste tipo de negócio para outras regiões. No 1º mapeamento do Pipe Social (2017) este índice era de 63%, já no 2º mapeamento (2019) este índice se manteve estável com 62%. Na última análise, realizada em 2021, este índice teve um decréscimo significativo baixando para 58%.

A observação desses números indica que algumas ações para desconcentrar este perfil de negócios estão sendo realizadas pelos tomadores de decisões. No entanto, esta discrepância ainda é muito significativa e, de certa forma, ilógica. Considerando que os negócios de impacto agem diretamente na camada mais baixa da pirâmide social, as regiões mais pobres do país são as que deveriam ter a maior quantidade de negócios com esse perfil.

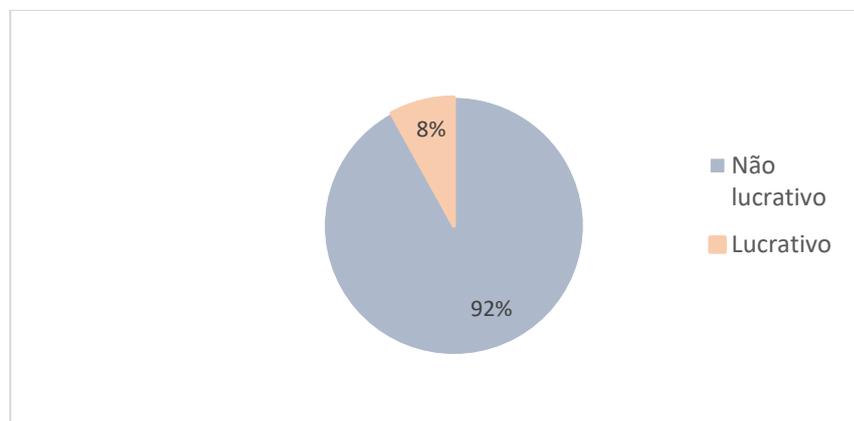
Esta mudança na distribuição de negócios é importante para o desenvolvimento equânime do país e isto proporciona um avanço no entendimento de como as organizações tradicionais impactam negativamente nas questões ambientais e sociais. E, na busca da diminuição destas degradações, algumas organizações estão sendo convidadas a contribuir no desenvolvimento de tecnologias verdes, por exemplo, que diminuam o impacto agressivo causado pelo sistema produtivo. Por esta razão, torna-se relevante a participação de organizações com alta capacidade de pesquisa, tais como as universidades, sendo elas

integrantes importantes nesta nova estruturação econômica (BRITO, 2013; BAGGIO & BAGGIO, 2015; WILINKA & FLOURISH, 2018).

Quando comparados aos negócios convencionais, devido às suas peculiaridades, os negócios de impacto socioambiental exigem um prazo superior para que o equilíbrio financeiro seja observado e, por esta razão, torna-se relevante o conhecimento financeiro por parte de seus gestores, obrigando-os a operar por um longo período de tempo no limite de seu caixa. A pouca dedicação ao planejamento contábil de médio prazo pode levar ao desenvolvimento de empreendimentos financeiramente frágeis, diminuindo assim a possibilidade de sobrevivência do negócio, o que ocasiona a limitação de opções de empresas focadas nas melhorias sociais e ambientais (DALMORO, 2009; BRITO, 2013).

Grande parte dos negócios de impacto socioambiental operam com receita insuficiente para cobrir os gastos do negócio, o que demonstra o mapeamento realizado pela Yunus Social Business (2021). Esta informação reforça a necessidade de um adequado planejamento financeiro de forma que seja possível atender uma das principais características do negócio de impacto: ser financeiramente sustentável.

Gráfico 2 - Status dos negócios de impacto brasileiro na geração de receita financeira.



Fonte: Yunus Social Business (2021, p. 25).

Além das dificuldades de organização financeira, no entendimento de Fonseca e Jabbour (2012), empresas de impacto socioambiental enfrentam outros tipos de barreiras, tais como falta de mão de obra qualificada na geração de estratégias sustentáveis, cultura organizacional desestimulante ou dificuldade para conseguir financiamento para investir em processos sustentáveis.

Outro obstáculo comum entre os empresários sociais é a dificuldade na definição de métricas e indicadores que demonstrem os benefícios alcançados com os seus esforços. Esta

adversidade se deve à ausência de padronização nas medidas, resultando em excessiva customização entre os diversos sistemas que operam neste cenário. Esta variabilidade dificulta a comparação entre as organizações devido a diferentes metodologias de medição (WILINKA & FLOURISH, 2018). Para que sejam efetivos, os indicadores devem ser teoricamente embasados, claramente definidos, específicos, viáveis e rastreáveis (HARADA, 2021).

É importante que o monitoramento de impacto seja parte da rotina do negócio e esta avaliação varia dependendo do nível de maturidade do negócio de impacto. Quitério (2021) apresenta quais são os níveis ideais de medição do impacto, que variam de acordo com o estágio de desenvolvimento:

- Ideia: Planejamento e comprometimento com o monitoramento do impacto;
- Estágio inicial: Utilização do modelo C e da teoria de mudança, organizar dados em ferramentas de coletas, definição de periodicidade de coletas;
- Maturação: Conhecer parcialmente os resultados, revisão das metas propostas, amadurecer as formas de monitoramento;
- Consolidação: Estudos robustos de atribuição de responsabilidade e de impactos, capacidade de prestar contas para órgão responsáveis como Governo e Instituições do setor.

Além das formas de monitorar os resultados, o empreendedorismo socioambiental possui crenças e atributos distintos dos negócios convencionais, fundamentando-se nas seguintes percepções (MARINS, 2018):

- 1- Existência de um grande número de agentes econômicos moralmente orientados;
- 2- Identifica empiricamente as características do empreendedor social;
- 3- Promove a ressignificação do empreendedorismo, principalmente pela inserção dos aspectos morais;
- 4- É moralmente guiado, enunciando normativas de relações pacíficas entre a sociedade, meio ambiente e mercado.

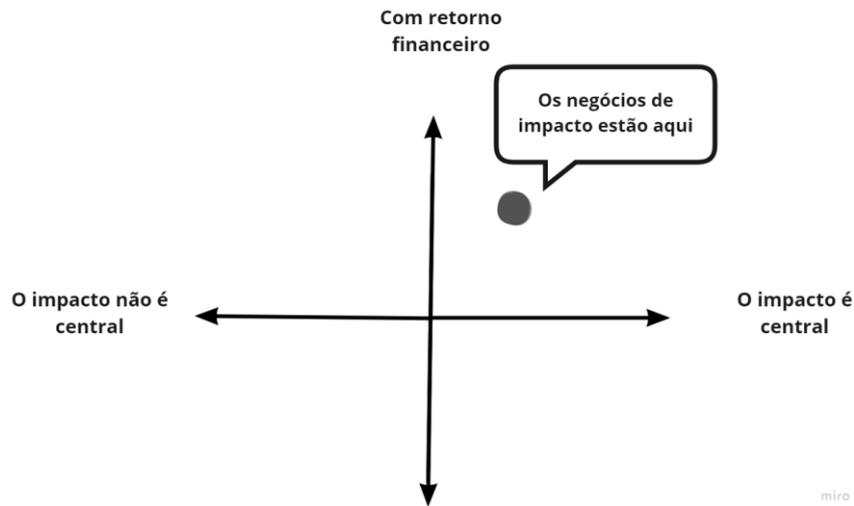
Dentre as principais diferenças dos empreendedores econômicos e sustentáveis está o fato de que o primeiro grupo se preocupa em criar valor para um grupo limitado de sócios/acionistas; já o segundo entende que esta atenção deva ser estendida para todos os *stakeholders* (BARKI, 2015). A composição dos ganhos, também, é diferente entre os dois modelos, enquanto para o ator econômico a principal vantagem é a obtenção de lucros financeiros; para o impacto socioambiental, os benefícios se baseiam na criação de valor socioambiental. E, por fim, o público ao qual a prestação de contas é realizada é distinto.

Enquanto o empreendedor econômico se preocupa em apresentar a apuração somente para os seus sócios/acionistas; o socioambiental presta conta para todos os envolvidos direta ou indiretamente, incluindo fornecedores, investidores, comunidade e mídia (ANASTÁCIO, 2018).

No entanto, nem tudo é divergência entre estas duas categorias de empreendedores, havendo algumas semelhanças de operacionalização entre elas (socioambiental e tradicional). Como exemplo, ambos buscam oportunidades de mercado como de forma de desenvolver os seus produtos ou serviço; e eles também se utilizam de processos inovadores e tecnológicos para se diferenciarem dos seus concorrentes, além da afeição pelos seus negócios e ousadia para se reinventar (ANASTÁCIO, 2018).

A Figura 5 demonstra o posicionamento dos negócios de impacto socioambiental nos temas referentes a impacto e finanças.

Figura 5 - Posicionamento dos negócios de impacto em fatores financeiros e de impacto.



Fonte: Pipe Social (2019, p.28).

Sobre as formas de financiamentos deste tipo de negócio, observa-se um crescimento no mercado de capital de investimentos em negócios de impacto. No ano de 2015 havia três fundos de investimentos de impacto; no ano de 2020, este número passou para mais de 25 corporações que oferecem diversos gêneros de itens financeiros de impacto socioambiental. Estes produtos variam de diversas categorias, podendo ser fundos, empréstimos, financiamentos coletivos, investimento anjo, investimento em participação, entre outros. Estima-se que o valor de capital investido em negócios de impacto socioambiental, no Brasil,

tenha sido de 785 milhões de dólares, no ano de 2020; contra 343 milhões, em 2017. Porém, este número ainda é muito pequeno quando comparado ao total da indústria de fundos, representando apenas 0,05% do total (ALIANÇA, 2019).

Parte destes avanços se observa graças às políticas públicas voltadas especificamente a negócios de impacto socioambiental. O Governo Federal operou a construção e implementação da ENIMPACTO (Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto), além de outras iniciativas estaduais como observadas no Rio Grande do Norte, Rio de Janeiro, São Paulo, entre outros Estados (QUITÉRIO, 2021).

Compreende-se que para incentivar a disseminação e escalabilidade deste tipo de negócios o capital de estímulo é importante, todavia não o suficiente. Todas as formas de apoio devem ser utilizadas na expansão deste novo perfil de negócios. Governos, empresas da iniciativa privada, Terceiro Setor e principalmente universidades devem trabalhar de forma unida no desenvolvimento da cultura de negócios com propósito.

As incubadoras de negócios vinculadas às universidades se apresentam como efetivas ferramentas operacionais deste tipo de política empreendedora. E, por este motivo, o próximo subitem desta Revisão da Literatura tem o propósito de abordar temas relevantes sobre os conceitos e metodologias de funcionamento destas instituições tão importantes no apoio a novos negócios de impacto socioambiental .

2.3 INCUBADORAS DE NEGÓCIOS VINCULADAS ÀS UNIVERSIDADES

Por analogia, o funcionamento de uma incubadora de negócios é similar ao de uma incubadora de bebês. Entende-se que esta associação se relaciona ao fato de que as incubadoras convencionais desenvolvem pessoas às quais ainda não estão aptas a enfrentar as contingências impostas pelo ambiente externo. Porém, no caso da incubadora de negócios ao invés de desenvolver uma pessoa física, o foco é uma pessoa jurídica (LYNN, 2005; MCIVER-HARRIS & TATUM, 2020).

As incubadoras são instituições facilitadoras do ecossistema de inovação, que é definido como conjunto de atores os quais não necessariamente têm similaridades de operações técnicas ou metodológicas, mas que as suas atuações conjuntas são capazes de construir um sistema em rede (ANASTÁCIO, 2018; BOMBARDI, FUKAYAMA & HAMRA, 2018).

Observa-se um crescimento representativo na quantidade de novas incubadoras e isto se deve ao serviço de excelência que estas entidades prestam aos empreendedores. As incubadoras possuem expressiva presença em países desenvolvidos e vem ganhando cada vez mais representatividade nos países em desenvolvimento. Este ecossistema é fundamental para países que almejam alcançar níveis elevados de soluções inovadoras (BASKARAN, CHANDRAN & NG, 2019; ANPROTEC, 2021).

A origem do conceito de incubadoras de empresas teve início nos Estados Unidos nos anos da década de 1960. Esta metodologia de suporte aos novos negócios foi posteriormente adotada em outros países, principalmente os da Europa como: Alemanha, Bélgica, Finlândia, Itália, etc. A propagação continuou entre as nações da Europa Oriental chegando até a Ásia (ARANHA, 2008).

Na América Latina, as primeiras incubadoras foram instaladas a partir de 1985, sendo o Brasil o primeiro país da região a ter uma unidade. A cidade de São Carlos foi a pioneira no Brasil a idealizar uma incubadora de empresas, seguida por outras cidades que tinham como característica comum a presença de universidades ou centros de pesquisa de grande reputação, entre elas, Brasília, Curitiba, Florianópolis, Porto Alegre e Rio de Janeiro. As universidades foram importantes propulsoras destes sistemas de inovação (ARANHA, 2008; BASKARAN, CHANDRAN & NG, 2019; ANPROTEC, 2021).

A seguir são apresentados dados relativos às incubadoras com atuação no Brasil. A intenção deste levantamento foi conhecer melhor quem são esses atores, onde estão geograficamente localizados, os números referentes a eles e como praticam as ações de suporte aos negócios de impacto socioambiental.

As fontes destas informações foram associações e organizações de relevância no setor, tais como a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), PIPE Social, entre outros.

O mapeamento de mecanismos de geração de empreendimentos inovadores, no Brasil, trouxe um importante panorama sobre o perfil das incubadoras em funcionamento. Conforme os dados mais recentes, existem 363 incubadoras que abrigam mais de 3.600 empresas, gerando um total de mais de 14.000 empregos diretos (MRKAJIC, 2017; AGÊNCIA BRASIL, 2019).

Do total de incubadoras em funcionamento, no Brasil, o mapeamento da ANPROTEC realizado em 2019 reuniu a informações sobre 121 instituições, conforme distribuição regional apontada no Quadro 2:

Quadro 2- Distribuição de incubadoras em funcionamento e de respondentes, por regiões do Brasil.

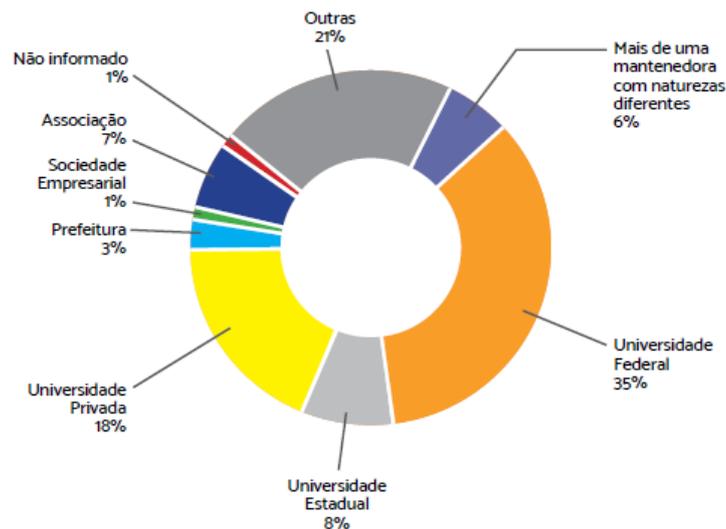
Região	Número de incubadoras	Total de incubadoras respondentes	Porcentagem de respostas
Norte	39	9	23%
Nordeste	61	17	28%
Centro-Oeste	31	12	39%
Sudeste	132	45	34%
Sul	100	38	38%
Total	363	121	33%

Fonte: ANPROTEC (2019, p.20).

Observa-se que as regiões Sudeste e Sul se destacam por concentrarem 64% do número de incubadoras. Houve maior interesse em responder a pesquisa elaborada pela ANPROTEC nas regiões Centro-Oeste, Sul e Sudeste, com índices acima dos 30%. Por meio deste mapeamento realizado pela ANPROTEC foi possível constatar diversas informações relevantes sobre o funcionamento destas organizações no Brasil.

O Gráfico 3 apresenta os principais mantenedores das incubadoras, no Brasil, que são em sua maioria universidades públicas (43%).

Gráfico 3 - Natureza das mantenedoras, no Brasil.



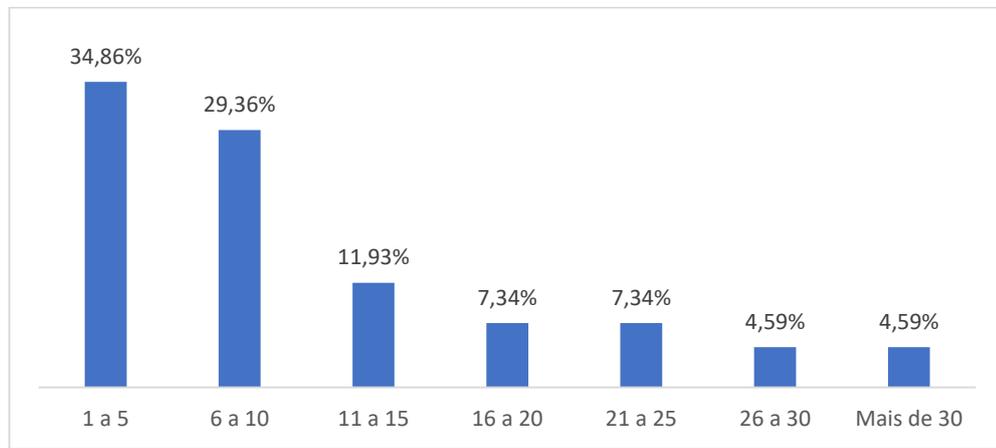
Fonte: ANPROTEC (2019, p.21).

Acompanhando a tendência de associar conhecimento, pesquisa e empreendedorismo, as universidades públicas e privadas são as grandes responsáveis pela constituição e

impulsioneamento de incubadoras de negócios, no Brasil (61%). As universidades federais têm a liderança (35%) entre as instituições mantenedoras, sendo seguidas pelas universidades privadas (18%) e estaduais (8%).

O número de empreendimentos hospedados nas dependências de uma incubadora varia de acordo com o porte da mesma. Este quantitativo é definido pela capacidade de acompanhamento e personalização de atendimento que será dado aos seus negócios hospedados. O Gráfico 4 apresenta a informação tanto das incubadoras vinculadas quanto das não vinculadas às universidades em todo o território brasileiro.

Gráfico 4 - Quantidade de empresas incubadas por incubadora no Brasil.



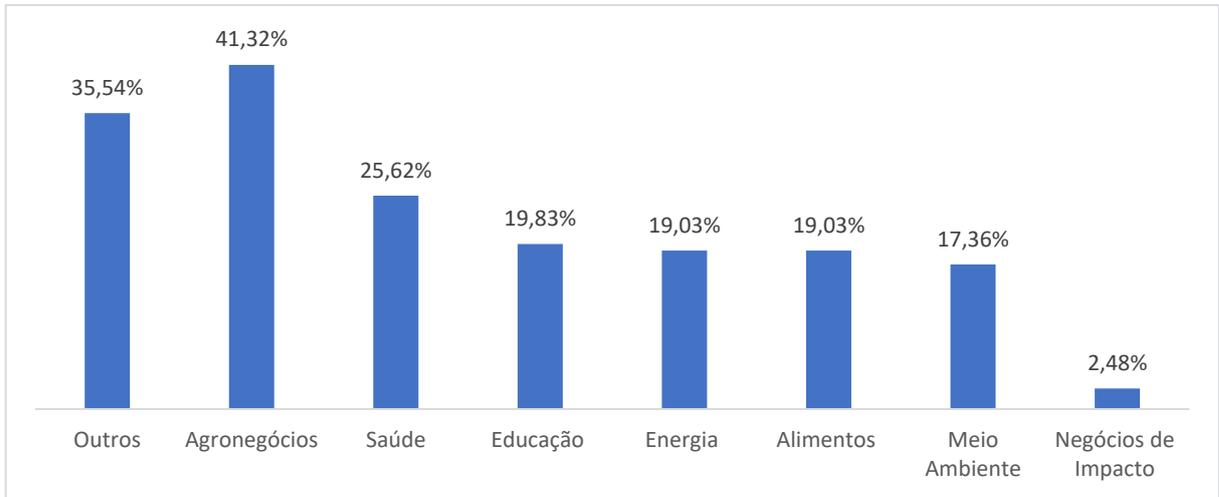
Fonte: ANPROTEC (2019, p. 26).

Prevalece o perfil de unidades com menor número de negócios hospedados, sendo que quase 64% das incubadoras tinham no máximo 10 empresas hospedadas.

É importante que as incubadoras tenham áreas específicas de atuação. Essa especialização permite a melhor capacitação de seus profissionais e melhorias na infraestrutura de acordo com as particularidades do setor.

No Gráfico 5, os respondentes poderiam escolher até três temas de atuação de suas incubadoras.

Gráfico 1 - Áreas de atuação das incubadoras.



Fonte: ANPROTEC (2019, p. 22).

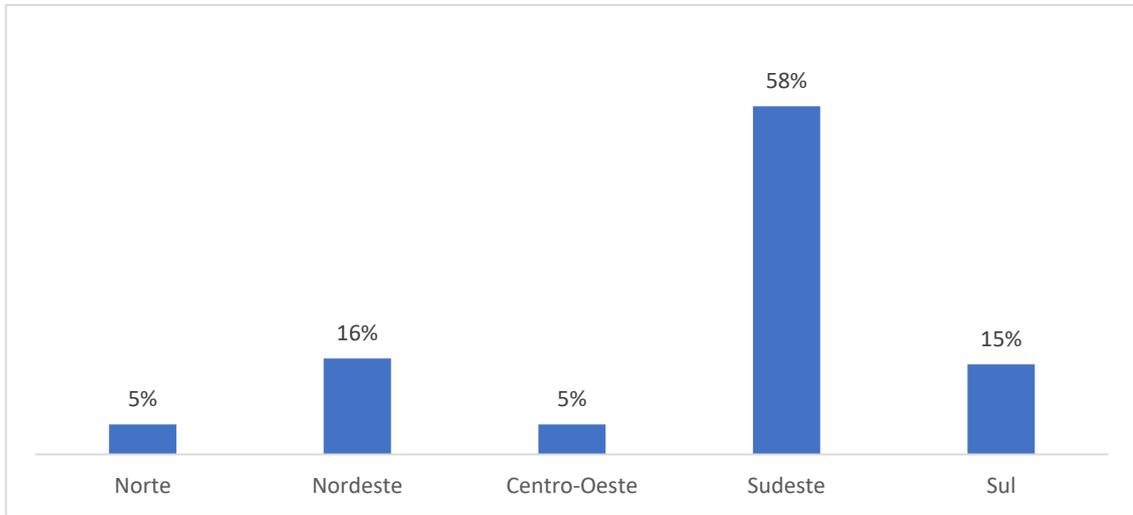
Através destes dados é possível inferir a variedade de campos de atuação das empresas residentes nas incubadoras em funcionamento no país. No entanto, observa-se uma maciça concentração em negócios focados em Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), Agrotecnologia, Saúde e Ciências da Vida.

Neste gráfico, também, é possível verificar o quão inexpressivo ainda é o número de incubadoras que afirmam ter foco na atuação sobre negócios de impacto socioambiental, objeto de pesquisa deste estudo (2,48%).

Focando no mapeamento de negócios de impacto realizado pela organização Pipe Social (2021), foi feita a catalogação de 1.272 empreendimentos no setor de impacto socioambiental, o que demonstra a oportunidade de crescimento por parte das incubadoras no atendimento deste tipo de negócio, haja vista o número de negócios de impacto que não são assistidos por nenhuma incubadora.

O Gráfico 6 demonstra qual é a maior concentração regional no território brasileiro, de negócios de impacto socioambiental.

Gráfico 2 - Concentração de negócios de impacto socioambiental por região brasileira.

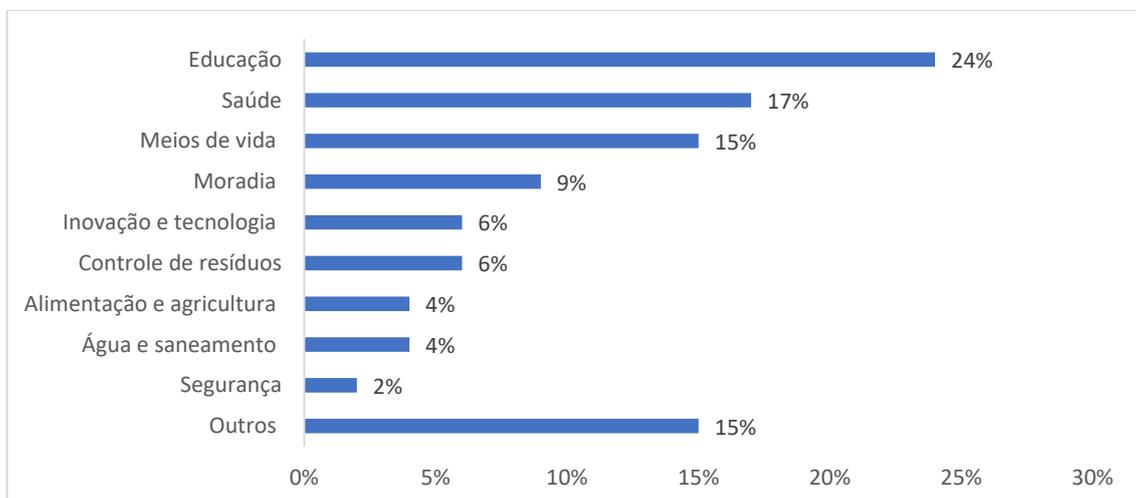


Fonte: Pipe Social (2021, p.6).

Observa-se que mais da metade dos negócios de impacto socioambiental estão concentrados na Região Sudeste (58%). O estado de São Paulo possui 40% de todos os negócios dessa região. Uma das justificativas do grande aglomerado é o incentivo disponível no estado efetivado através de *networking*, ofertas de capital, políticas públicas, presença de instituições de apoio e ambientes de suporte.

Os negócios de impacto socioambiental possuem a capacidade de atuar em diversas macros áreas sensíveis à camada populacional que forma a Base da Pirâmide Social, como por exemplo o setor da Educação, Moradia ou Saúde. O Gráfico 7 apresenta a segmentação percentual de atuação dos negócios de impacto por áreas.

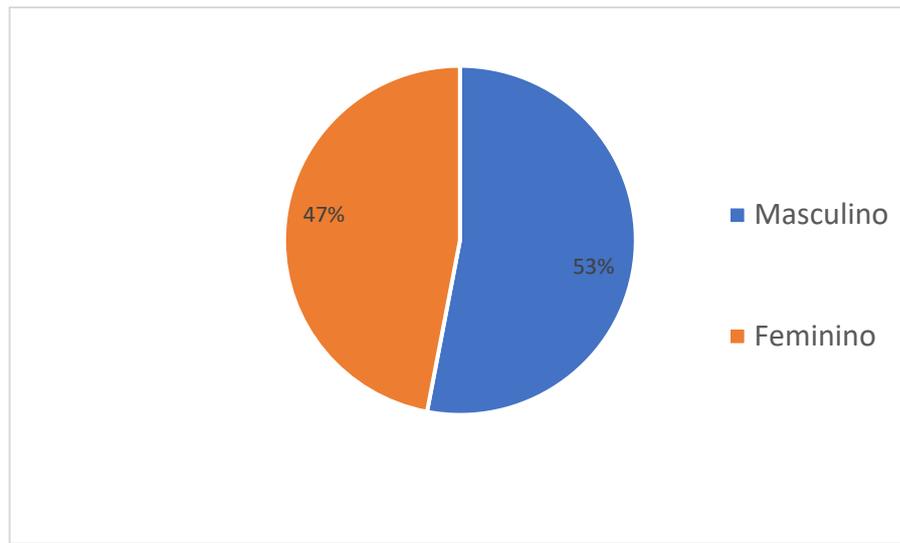
Gráfico 3 - Área de atuação dos negócios de impacto no Brasil.



Fonte: Yunus Social Business (2021, p. 24).

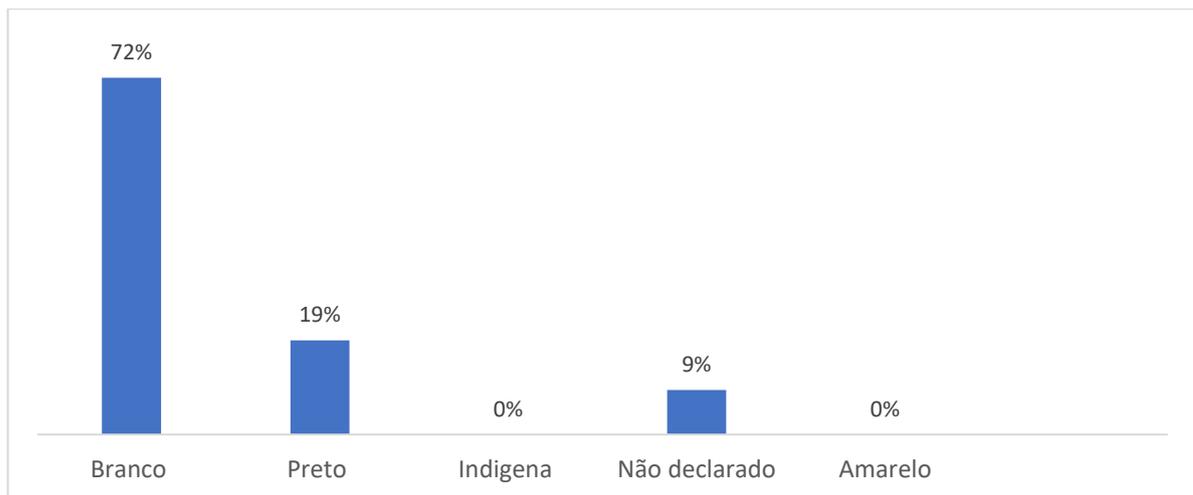
Os levantamentos apresentados a seguir demonstram o perfil dos empreendedores de impacto socioambiental que atuam no ecossistema brasileiro. Observa-se o equilíbrio de gênero masculino e feminino entre os empreendedores. Já em questão de raça, os caucasianos (70%) são maioria predominante.

Gráfico 4 - Gênero dos empreendedores de impacto no Brasil.



Fonte: Yunus Social Business (2021, p. 24).

Gráfico 5 - Etnia dos empreendedores de impacto no Brasil.



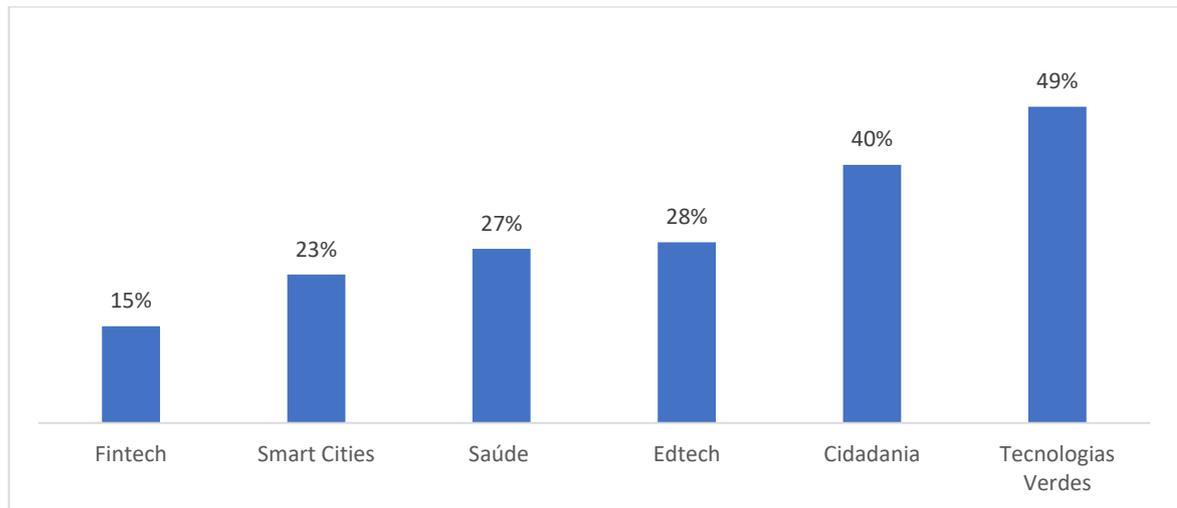
Fonte: Yunus Social Business (2021, p. 24).

É importante destacar que, mesmo a camada étnica predominante nas localidades que compõem a Base da Pirâmide Social ser majoritariamente composta pela população preta, os

negócios de impacto ainda são, em sua grande maioria, compostos por empreendedores brancos.

O Gráfico 10 apresenta a segmentação percentual de atuação dos negócios de impacto socioambiental e incubados divididos por áreas de atuação.

Gráfico 6 - Área de atuação dos negócios de impacto socioambiental no Brasil.



Fonte: Pipe Social (2021, p. 18).

São vários os problemas sociais brasileiros e isso acaba incentivando o desenvolvimento de negócios de impacto focado nestas áreas mais críticas. Fatores ambientais, educação e saúde entre as áreas que mais possuem empreendimentos atuantes.

Os empreendedores, normalmente, definem as suas soluções atuando em mais de um eixo de impacto. E, segundo o levantamento, problemas relacionados ao meio ambiente e à cidadania são os que concentram a maioria dos empreendimentos. As tecnologias verdes continuam em ascensão no Brasil devido ao seu grande potencial ambiental disponível (PIPE SOCIAL, 2021). Outros negócios de impactos socioambientais estão em um processo de inicialização, mas ainda possuem uma grande trajetória até que alcancem a maturidade, como por exemplo as Fintechs, que são tecnologias aplicadas a assuntos financeiros e que tem a intenção de democratizar acessos a serviços que hoje são majoritariamente disponíveis para classes sociais mais altas; ou as tecnologias sociais aplicadas a *Smart Cities* (Cidades Inteligentes), que visam através da tecnologia aprimorar a qualidade de vida de seus habitantes.

Para que seja de melhor compreendida a segmentação de áreas descritas no Gráfico 10, a seguir tem-se a exemplificação de um empreendimento por setor, além de uma sinopse do funcionamento do negócio:

- Fintech: A Gyra+ é uma plataforma que concede empréstimos a micro e pequenas empresas. A empresa sustenta o compromisso com as finanças inclusivas e reforça o propósito de democratizar e simplificar o crédito para micro, pequenas e médias empresas em todo o Brasil, a partir de emissões de debêntures rotuladas como título social (ESG), com parecer de segunda opinião elaborado pela Sitawi (organização que desenvolve soluções financeiras para impacto socioambiental) (VALOR ECONÔMICO, 2021; GYRA+, 2022; SITAWI, 2022).

- Cidades Inteligentes: O Portal Revi é uma plataforma colaborativa que conecta pessoas e empresas que necessitam descartar algum tipo de material com outras pessoas e empresas que tenham interesse em reutilizar o material que será descartado (PIPE SOCIAL, 2022).

- Saúde: A Prato Verde Sustentável promove a qualidade alimentar da população de baixa renda através de desenvolvimentos de hortas orgânicas gerando renda e promovendo a sustentabilidade (PIPE SOCIAL, 2022).

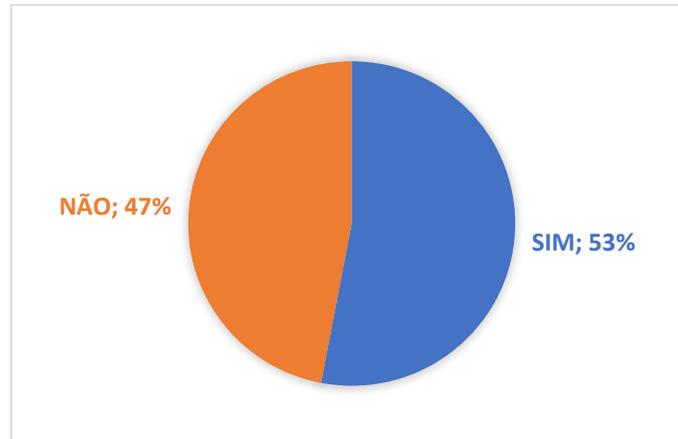
- EdTech: A Afroimpacto desenvolve empreendedores através de educação empreendedora a baixo custo e com uma perspectiva racial. Reduz-se a desigualdade social, educacional e econômica dentro do empreendedorismo (PIPE SOCIAL, 2022).

- Cidadania: A Radar governamental é uma plataforma de inteligência governamental do Brasil. O intuito é centralizar e organizar as informações legislativas das três esferas governamentais (PIPE SOCIAL, 2022).

- Tecnologias Verdes: A Óleo ponto é uma empresa que disponibiliza máquinas com tecnologia capaz de reconhecer a densidade e o volume do óleo descartado. O equipamento gera uma pontuação para o usuário trocar por descontos ou produtos no próprio supermercado. A Óleo ponto inova na reciclagem, promove a logística reversa, incentiva o usuário a reciclar, traz economia para empresas de saneamento e aumenta a demanda por energia limpa (PIPE SOCIAL, 2022).

É importante que as incubadoras, que são instituições responsáveis por prestar capacitação empreendedora aos negócios, tenham algum tipo de estratégia que apoie os negócios de impacto socioambiental, o Gráfico 11 apresenta o percentual de incubadoras que possuem esta estratégia.

Gráfico 7 - Incubadoras com estratégias de apoio a negócios de impacto, no Brasil.



Fonte: ANPROTEC (2019, p. 29).

A maioria das incubadoras entrevistadas pela ANPROTEC (53%) afirmaram que realizam algum tipo de ação voltada ao estímulo de negócios de impacto socioambiental dentro de seus ambientes. Isto representa uma mudança na visão da equipe estratégica das incubadoras, entendendo que a vertente econômica não deve ser o foco exclusivo no desenvolvimento de seus negócios. Mas, que deve, também, ser considerado o legado que estas empresas deixarão para a sociedade e para as próximas gerações.

Ainda que a incubadora não seja específica de impacto socioambiental, existem algumas estratégias de apoio que podem ser desenvolvidas internamente. Desta maneira, empresas que pertencem a este ecossistema terão a sensibilidade de atuar, também, com proposições de ações de impacto positivo na sociedade e no meio ambiente. Estas estratégias podem ser implantadas através de palestras, capacitações, edital de chamamento que privilegie empreendimento socioambientais, consultorias específicas, entre outras opções.

Ainda que a história das incubadoras seja mais antiga, elas começaram a perceber seu papel após a década de 1990. Em sua concepção, a ideia era oferecer espaços físicos compartilhados entre empresas com locações de salas mais baratas. Todavia o portfólio de serviços e apoios vem se aprimorando e expandindo de maneira substancial, por exemplo o oferecimento de capacitações, subsídios para a participação de feiras e eventos e principalmente a criação de *networking* dentro do ecossistema. As mentorias de negócio têm papel de destaque no apoio oferecido e variam em diversas áreas do conhecimento: negócios, marketing, gestão de equipes, acesso à investimento, suporte administrativo, entre outros (BASKARAN, CHANDRAN & NG, 2019).

Cabe destacar que o serviço de suporte às empresas pode variar dependendo da incubadora. No entanto, é importante haver a definição de um pacote básico de serviços a serem oferecidos para que essas empresas tenham algum tipo de diferencial (BAÊTA, 1999; BARROW, 2001; RAUPP & BEUREN 2011; BASKARAN, CHANDRAN & NG, 2019).

Para Carayannis e von Zedtwitz (2005) e Raupp e Beuren (2011), o Quadro 3 apresenta as cinco principais categorias de suporte que as incubadoras brasileiras oferecem às suas empresas.

Quadro 3 - Serviços oferecidos pelas incubadoras aos seus hóspedes.

Categoria	Atividades de suporte
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnológica • Mercadológicas • Jurídica • Contábil • Registros legais • Compras • Marketing • Empréstimo de equipamentos • Marcas e patentes
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Captação de recursos • Apoio na busca de capital • Compartilhamento de custos
Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecimento de salas • Áreas comuns • Salas de reuniões • Serviço de recepção • Sanitários • Copa, cozinha • Área de convivência
Programas de desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso a laboratórios • Acesso à biblioteca • Consultoria/mentoria • Participação de congressos • Participação de alunos nas incubadoras
Relacionamento com agentes de fomento	<ul style="list-style-type: none"> • Parceria com SEBRAE • Parceria com ministérios e secretarias publicas • Parcerias com órgão de fomentos internacionais

Fonte: Desenvolvido pelo autor baseado em Raupp e Beuren (2011, p. 9).

Para Fonseca e Jabbour (2012), às incubadoras são órgãos responsáveis por diversos atos relativos ao arranjo de inovação social local, tais como: protagonismo na gestão tecnológica empresarial, ser um agente propulsor de inovação, influenciar políticas públicas, promover discussões e trocas de ideias, reunir informações sobre necessidades dos empreendedores e propiciar a alavancagem da renda e emprego.

A dimensão de atuação das incubadoras pode variar de acordo com a visão estratégica e a expertise de atuação de sua equipe, podendo ser focada em atividades setoriais (tecnologia da informação, biociências, engenharias, etc.) ou ter uma visão multissetorial de operação. Para Bank, Fichter e Klofsten (2017), o fato de ser uma incubadora setorializada possibilita especificidade nas ações praticadas, por exemplo, disponibilização de laboratórios, aquisição de insumos, estruturas físicas adequadas ou capacitação de seus recursos humanos tornando o fluxo de acompanhamento espontâneo e efetivo.

Independente da área de atuação de uma incubadora, é importante que o serviço prestado seja de nível satisfatório e, no intuito de desenvolver um modelo de gestão de qualidade e padronizado. A Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC) e o SEBRAE, por exemplo, propuseram a criação da certificação CERNE (Centro de Referência para o Apoio a Novos Empreendimentos) que baseia a formação das *startups* sob a ótica de cinco eixos: empreendedor, tecnologia, capital, mercado e gestão. Esta metodologia, também, propõe a melhoria dos processos das incubadoras através de diretrizes para a execução operacional nas áreas de sensibilização e prospecção, seleção, desenvolvimento do empreendimento, relacionamento com as graduadas, gerenciamento básico, ampliação dos limites, avaliações, implementação de negócios sócio ambientalmente sustentáveis, entre outros (BOMBARDI, FUKAYAMA & HAMRA, 2018; CERNE, 2021).

Com a evolução do entendimento do papel das incubadoras, houve mudança do seu público alvo, deixando de trabalhar exclusivamente com pequenas e médias empresas e passando a investir no desenvolvimento de *startups*. Com a missão de promover o desenvolvimento através de tecnologias inovadoras, escaláveis em um período de tempo menor que o habitual, as *startups* emergiram como um tipo de negócio altamente vantajoso fazendo com que as incubadoras dedicassem os seus conhecimentos para este novo tipo de consumidor. As *startups*, normalmente, são negócios com pouca experiência de mercado, pouco tempo de vida e com algumas carências nas áreas gerenciais e administrativas. Em compensação, elas possuem notável conhecimento técnico, utiliza-se de inovação, possuem altos índices de crescimento e de escalabilidade (BLANK & DORF, 2014; BOLLINGTOFT & ULHOI, 2005; BINSAWAD, SOHAIB & HAWRYSZKIEWYCZ, 2019).

Na concepção de Bollingtoft e Ulhoi (2005) e Wagner et al. (2021), as empresas de um mesmo ecossistema empreendedor são colegas e não competidores entre si. Além disso, é importante que os empreendedores parceiros da incubadora passem momentos juntos por

meio de almoços, atividades de entretenimento ou outros tipos de confraternizações. As incubadoras devem desenvolver formas de aproximar as empresas que já não pertencem mais ao ecossistema (graduadas), mas que ainda assim podem contribuir significativamente para a construção daquelas que estão incubadas. A presença destes atores experientes na rotina no ecossistema pode proporcionar conhecimento e estimular parcerias, fazendo com que os novos empreendimentos não passem pelas mesmas adversidades já enfrentadas anteriormente pelas *startups* graduadas.

Há uma quantidade considerável de empresários que buscam suporte das incubadoras em fases de ideação dos projetos. Estas propostas ainda não contam com a validação dos produtos ou com a definição de seu público, o que torna a execução do negócio mais difícil. O fato de as empresas não terem a complementaridade de perfis profissionais e serem compostas principalmente por perfis técnicos, tais como desenvolvedores de *softwares* ou pesquisadores especialistas, afeta no entendimento da complexidade do negócio, interferindo diretamente no desenvolvimento do projeto (BANK, FICHTER & KLOFSTEN, 2017).

Entende-se que o momento ideal para o início da incubação seja quando a empresa já tem definido o seu público alvo, forma de monetização e características do produto/serviço. A escassez de tempo no período de incubação deve ser uma preocupação dos empreendedores, fazendo que esta experiência seja mais proveitosa possível (BANK, FICHTER & KLOFSTEN, 2017).

Estar inserido em uma incubadora favorece ao empreendedor ter maior visibilidade, legitimidade e autoridade, haja vista que as incubadoras possuem o hábito e as estratégias para promover ações que reafirmam a credibilidade de suas empresas hospedadas. Vale ressaltar que as incubadoras são centros de busca em que órgãos de fomento e grandes organizações se dirigem quando estão rastreando *startups* para oferecer oportunidades de investimentos e/ou promoção de capacitações (BOLLINGTOFT & ULHOI, 2005; BARBERO et al., 2012; TORUN et al., 2018).

A estadia de uma *startup* dentro de uma incubadora chega ao fim quando se entende que ela é capaz de se desenvolver de forma autônoma, isso significa que ela está apta a se graduar. Considera-se que o período de 36 meses é um prazo adequado para que uma empresa conquiste a maturidade de mercado. Porém, além do critério tempo, é importante que alguns marcos de conquista sejam alcançados, como por exemplo, a execução de seu plano de negócio, plano de marketing, prototipagem, volume de vendas, reconhecimento pelos seus

pares do setor, entre outros (HACKETT & DILTS, 2008; BERGEK & NORRMAN, 2008; MESSEGHEM et al., 2018).

As incubadoras de negócios têm como missão entregar empresas competitivas, tecnológicas e inovadoras ao mercado, e esta meta é concretizada também através do apoio de entidades às quais elas estão associadas. As incubadoras normalmente são órgãos ligados a instituições de ensino/universidade, mas, também, podem ser iniciativas de prefeituras, empresas, ONG's, etc. No entanto, o fato de estar ligado a uma organização de ensino superior facilita o acesso a laboratórios, espaços físicos, proximidade com estudantes e principalmente acesso ao conhecimento disponível de professores, técnicos e grupos de pesquisa (BANK, FICHTER & KLOFSTEN, 2017).

A incubadora é uma das possíveis ferramentas a ser utilizada pelas universidades como forma de incentivar o empreendedorismo e, considerando a grande quantidade de pesquisa e inovação concebida em seus laboratórios, este se torna um importante recurso de ligação entre academia e mercado (BOLLINGTOFT & ULHOI, 2005; ANPROTEC, 2021).

Porém, dentro dos ambientes universitários, observou-se uma desvinculação entre as necessidades de mercado e os resultados oferecidos por estas organizações. E, com a finalidade de alinhar expectativa e entregas, as incubadoras passaram a fazer parte do cenário universitário desenvolvendo um papel significativo dentro destas entidades: incentivar o empreendedorismo acadêmico através de ações de sensibilização e principalmente por meio do suporte de mentores e especialistas. A partir deste posicionamento, entendeu-se que as incubadoras poderiam ser um instrumento na operacionalização do elo entre academia-mercado (WAKKEE et al., 2019).

As universidades são compostas por pessoas que possuem o interesse em absorver novas experiências, propiciando o desenvolvimento de novas percepções, valores, culturas e comportamentos. A formação de cidadãos mais justos e preocupados com as futuras gerações é uma das responsabilidades das universidades e, por este motivo, entende-se que estas instituições têm um importante papel na geração de empreendedores sustentáveis. A efetivação desta característica pode ocorrer através da disponibilização de disciplinas sobre o tema, fazer conexões entre cursos, pesquisas, criação de empresas juniores, incentivo à aproximação dos discentes com as incubadoras, criação de escritórios de transferência tecnológicas, incentivo aos *spin-offs* de laboratórios, setor de patentes, fomento ao relacionamento com o mercado, entre outros. Ainda que não haja expertise em todas as questões que envolvem o empreendedorismo dentro do ambiente universitário, cabe à

instituição realizar parcerias com entidades que supram estas carências (DORNELAS, 2008; BASKARAN, CHANDRAN & NG, 2019).

O SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) é um exemplo de entidade capacitada a oferecer qualificação às organizações que buscam saber mais sobre empreendedorismo. Além do SEBRAE, pode-se citar outros exemplos de entidades que realizam parcerias significativas em empreendedorismo. A Associação Gaúcha de *Startups* (AGS), entidade sem fins lucrativos que atua no compartilhamento de conhecimentos, conexão de talentos, acesso a investidores e fomento de negócios (AGS, 2021). Já o Programa Centelha é promovido pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações e promove auxílio financeiro e mentoria para a transformação de ideias em negócios (CENTELHA, 2021). Além dos dois anteriormente exemplificados, temos também a WOW, que é uma aceleradora gaúcha que tem o intuito de arrecadar fundos de investidores e aplicar em negócios que eles consideram promissores. Após a seleção destes empreendimentos, são oferecidas mentorias e acompanhamento em todas as fases do negócio, além do investimento financeiro (WOW, 2021).

O leque de instituições que oferecem apoio a novos empreendimentos é variado. No entanto, o tipo de ajuda prestado pelas incubadoras é exclusivo, assumindo assim um posicionamento de destaque no momento em que as *startups* buscam algum tipo de amparo. A expectativa econômica das incubadoras, por padrão, não é a de obter lucros, sendo grande parte destas receitas reinvestidas na assistência de novos empreendimentos (BASKARAN, CHANDRAN & NG, 2019).

Toda a dedicação das incubadoras junto aos empreendedores tem a intenção de potencializar os benefícios econômicos e sociais que estes negócios podem oferecer, auxiliando no uso de ferramentas e estratégias que capacitem as ações relacionadas à comercialização de ideias e pesquisas, na geração de empregos, no empoderamento dos indivíduos, no incentivo a inovação, na inserção dos jovens no ambiente empreendedor e no aumento de competitividade que resulta em produtos de melhor qualidade e mais baratos (ZARPELLON, 2010; BARBERO et al., 2012; MESSEGHEM et al., 2018; TORUN et al., 2018; BASKARAN, CHANDRAN & NG, 2019).

O ambiente de uma incubadora universitária proporciona segurança a alunos e pesquisadores que têm a intenção de se aventurar em campos fora de suas zonas de conforto e experimentarem a sensação de serem empreendedores. Algumas vezes estes agentes desenvolvem produtos ou serviços inovadores, mas que precisam ser melhor trabalhados em

determinados segmentos antes de serem expostos para o mercado, aumentando, assim, confiança e a segurança de que seus produtos serão melhor aceitos pelo mercado, pelos clientes ou pelos investidores (WAKKEE et al, 2019).

Já para o tema prospecção de novos empreendimentos, têm-se algumas maneiras de sensibilização de novas e potenciais *startups* que são tradicionalmente utilizadas pelas incubadoras, resultando assim em um portfólio de empresas com alto potencial de sucesso:

- Incentivo aos *spinoffs*, com o suporte por parte das incubadoras nas abordagens internas, acesso aos escritórios de transferência, parques científicos, fornecimento de infraestrutura necessária (BECKER & GASSMANN, 2006; CLARYSSE ET AL., 2005; GRIMALDI & GRANDI, 2005; HILL & BIRKINSHAW, 2014; LOOY & DEBACKERE & ANDRIES, 2003);
- Utilização das incubadoras como instituições fomentadoras de empreendedorismo local (SMILOR & GILL, 1986);
- Atração de dinheiro privado como forma de investimento através do *smart money* (aporte financeiro realizado por um investidor que além de oferecer capital, oferece conhecimento de negócio) (MILLER & BOUND, 2011).

Alguns modelos de posicionamento são utilizados pelas incubadoras de forma que balizem as metodologias de suporte às *startups* a serem adotadas. Atualmente, as incubadoras variam entre quatro principais modelos de posicionamento, classificados de acordo com seus objetivos estratégicos, tipo de serviço ofertado e tipo de mercado em que atuam (BARBERO et al. 2014; PAUWELS et al., 2016).

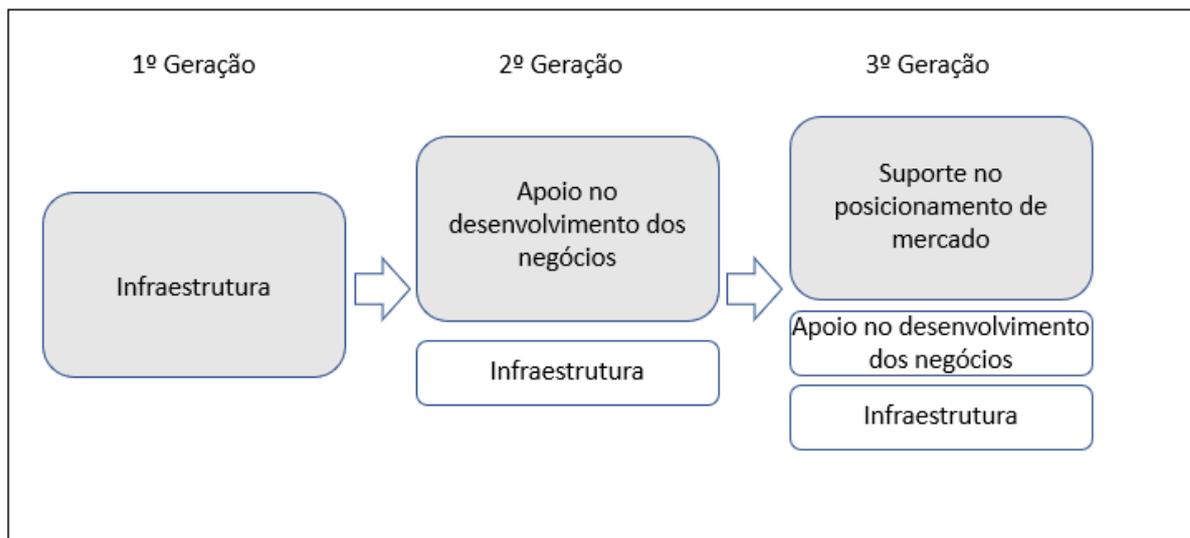
- 1- Centros de inovação empresarial, com foco no desenvolvimento econômico regional;
- 2- Incubadoras universitárias que fazem o elo entre o conhecimento internamente gerado e as demandas de mercado;
- 3- Incubadoras de pesquisa inseridas em institutos de pesquisa para valorizar a produção de pesquisa;
- 4- Incubadoras independentes, com foco na seleção e suporte de empreendimentos de alto potencial.

Os modelos metodológicos de incubação vêm passando por constantes evoluções e, para fins de estudos, as evoluções destes modelos podem ser seccionadas em três principais agrupamentos:

A primeira fase, que se iniciou nos anos 1960 e foi até 1980, tinha como principal proposta de valor oferecer espaços físicos e infraestrutura, diminuindo assim os custos operacionais dos negócios. Observou-se que o portfólio de suporte da primeira geração era insuficiente aos empreendedores dando origem assim à segunda geração. A segunda geração de modelo de atendimento da incubadora que se originou na década de 1980 e foi até 1990. Nesta nova modelagem, introduziu serviços de aprendizagem baseados nos conhecimentos de especialistas e mentores.

E, por fim, a terceira geração teve início nos anos 2000, quando as incubadoras focaram em promover parcerias com os agentes chaves e na consolidação de legitimidade institucional. O pertencimento ao ecossistema de uma incubadora facilita o acesso a agentes tecnológicos, profissionais, financeiros e recursos, de maneira que não seria possível estabelecer estas conexões se não fosse por intermédio das incubadoras. A incubadora passou a desempenhar um papel de elo entre os diversos atores e *stakeholders*. Este modelo colocou o suporte de infraestrutura e até mesmo em certa medida o suporte ao desenvolvimento de negócios em segundo plano (BARROW, 2001; Bruneel et al., 2012; Pauwels et al., 2016; MRKAJIC, 2017; BRUNEEL ET AL., 2012; MCADAM E MCADAM, 2008).

Figura 6 - Evolução dos modelos de suporte das incubadoras.



Fonte: MRKAJIC (2017, p. 45).

A evolução nos modelos de atendimento aos negócios também propiciou que as incubadoras pudessem se disponibilizar a atender novas configurações de negócio, entre elas o negócio de impacto socioambiental.

O próximo subitem aborda, com base na literatura científica, as incubadoras de negócios que atuam especificamente com negócios de impacto socioambiental. Este parâmetro referencial é importante à medida que ficam mais claras as formas de atendimento, particularidades e diferenças entre os atendimentos dos negócios tradicionais e de impacto.

2.4 INCUBADORA DE NEGÓCIO DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL

Um ambiente empreendedor é composto por pessoas com o mesmo enfoque, e este alinhamento facilita na composição de estratégias coletivas que visam o aprimoramento do processo de criar novos estabelecimentos. As incubadoras de negócios são organizações que têm o papel relevante neste contexto, tendo elas a atribuição de serem facilitadoras e mentoras nesta proposta de empreender. Nos casos de negócios voltados à inovação socioambiental, as incubadoras podem ser catalisadoras de experiências entre pessoas com o mesmo perfil, sendo este um local para concretizar as ideias de negócios. Por meio das incubadoras é possível criar redes de parceiros que contam com a presença de professores, consultores, voluntários, e outros agentes que buscam através de suas instituições promover uma sociedade melhor (HERNANDEZ & CARRÀ, 2016; BANK, FICHTER & KLOFSTEN, 2017).

As incubadoras tendem a se interessar em atrair negócios nas áreas de tecnologia, indústria ou setores que apresentem altas expectativas de retorno financeiro. Porém, é importante que, também, tenham uma visão voltada aos negócios de impacto socioambiental. É indispensável que as incubadoras assumam a responsabilidade sobre o desenvolvimento do empreendedorismo sustentável, e este auxílio pode ser proveniente por meio da criação de empreendimentos relacionados à agricultura, energias alternativas e negócios que tenham como público as comunidades carentes e as minorias (BASKARAN, CHANDRAN & NG, 2019).

Os empreendimentos que passaram pelo processo de incubação têm a tendência de estarem melhor preparados para o enfrentamento de adversidades em comparação às empresas que não tiveram este tipo de experiência. Sendo assim, faz sentido inferir que os negócios de impacto socioambiental, também, usufruíram desta sistemática desenvolvida pelas incubadoras (GALI et al., 2017).

As incubadoras são vistas como instrumentos de apoio a novos empreendimentos, capacitando e instruindo organizações desde as primeiras fases do desenvolvimento do negócio até a ida ao mercado. As incubadoras vêm passando por um processo de maturidade,

havendo ressignificação constante do seu dever social perante a sociedade. Estas entidades assumiram posições relevantes em se tratando de inclusão social, contribuindo assim para o desenvolvimento local (BASKARAN, CHANDRAN & NG, 2019).

O desenvolvimento de empreendimentos de impacto socioambiental no contexto das incubadoras de negócios é uma das estratégias defendidas pelas instituições, como forma de promover a ciência e a tecnologia na solução de problemas sociais, segundo Wilinka e Flourish (2018). Ainda é comum associar as iniciativas de uma incubadora a cenários de alta complexidade tecnológica sem, no entanto, observar que a inovação pode, também, transformar a realidade de um local carente de soluções básicas.

O apoio das incubadoras é significativo mesmo para aqueles negócios de impacto socioambiental, que não apresentam faturamento. Este tempo que o empreendedor passa sob a tutela das incubadoras é importante para a criação de uma base de modelo de negócio sustentável e com propósito. Os primeiros diagnósticos são focados na ideação, evoluindo posteriormente para estágios de desenvolvimento, prototipação e escalonamento (PIPE SOCIAL, 2021).

As incubadoras que atuam com o perfil de negócios de impacto socioambiental devem estar atentas às particularidades da jornada de amadurecimento deste tipo de empreendimento estimulando a reflexão de pontos sensíveis. Quitério (2021) aponta importantes pontos desse percurso nos quais as incubadoras devem auxiliar:

- Melhorar o entendimento do problema e da solução, para isso, é necessário fazer as conexões com políticas públicas, movimentos sociais, opiniões públicas, etc;
- Promover a melhoria do modelo de negócio, incentivando a constante revisão de itens sensíveis para a sua existência (segmentação, precificação, rentabilidade, escala, etc);
- Melhorar a efetividade do impacto gerado através de ajuda na implementação de sistema de gestão, mapeamento de processos e desenvolvimento de indicadores;
- Melhorar a efetividade da governança, auxiliando na qualificação das práticas de gestão, do processo decisório e transparência

Para uma jornada de desenvolvimento adequada de um novo negócio de impacto que passa a compor o portfólio de empresas residentes de uma incubadora, muitos dos seus mentores abordem a Teoria da Mudança do negócio em sua metodologia. Diferentemente de

um negócio tradicional, os negócios de impacto possuem propósitos sociais e/ou ambientais e buscam solucionar problemas que atingem uma grande quantidade de pessoas. A Teoria da Mudança é uma descrição abrangente e ilustrativa de como e porque uma mudança deve acontecer. Ela é focada no mapeamento e no preenchimento da lacuna entre o que o projeto de mudança faz e como isso facilita para que os objetivos socioambientais sejam alcançados (CENTRO DA TEORIA DA MUDANÇA, 2022).

Para que a Teoria da Mudança seja desenvolvida nas empresas incubadas, a Semente Negócios (2022) divide o processo em quatro passos principais:

1. Envolver os *stakeholders* do processo;
2. Conheça profundamente o problema;
3. Defina os objetivos de longo prazo;
4. Montar, de maneira visual, a estrutura da Teoria da Mudança.

A Semente Negócios (2022), na Figura 7, apresenta uma sugestão de estrutura da teoria da Mudança que poderá ser utilizada pelas incubadoras na organização gráfica da sua Teoria da Mudança. Esta é uma proposta de arranjo, podendo cada incubadora fazer as adaptações que entender necessárias.

Figura 6 - Estrutura da Teoria da Mudança.

Que PROBLEMAS queremos resolver?	Quem são as PESSOAS envolvidas?	Por quais CANAIS vamos chegar até elas?	O QUE faremos de fato?	Qual será o EFEITO mensurável disso?	Quais os BENEFÍCIOS percebidos desse trabalho?	Qual o RESULTADO de longo prazo que queremos alcançar?
Qual nossa Hipótese	HIPÓTESE	HIPÓTESE	HIPÓTESE	HIPÓTESE	HIPÓTESE	Quem são os atores envolvidos?
2	3	4	5	6	7	1

Fonte: Semente Negócios (2022).

O primeiro quadro a ser preenchido é o que fica na extremidade do lado direito, “resultado de longo prazo que queremos alcançar”, e então deve ser retomado do início seguindo na direção do resultado esperado. Esta ordem de preenchimento tem a intenção de manter o foco no resultado, sendo que as outras etapas são meios para se chegar a este fim (SEMENTE NEGÓCIOS, 2022).

A Teoria da Mudança serviu de base para o desenvolvimento de uma nova ferramenta que tem o seu uso cada vez mais disseminado nos ambientes de impacto, o Modelo C. Este

novo instrumento é uma combinação da Teoria da Mudança com *Business Model Canvas*, muito utilizado como modelagem de negócios de *startups* (ICE, 2018).

A intenção deste combinado é desenvolver narrativas únicas da sua lógica de impacto associada ao modelo do negócio. Esta é uma ferramenta que foi desenvolvida pela união de forças de alguns institutos de referência sobre o tema: Move Social, Sense-Lab (empresas que atuam nos segmentos de planejamento estratégico e inovação), Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) e Fundação Grupo Boticário (que atuam em ações focadas no fomento de negócios de impacto socioambiental). Na Figura 8 consta a representação do Modelo C que foi desenvolvido por estas instituições (ICE, 2018).

Figura 7 - Modelo C.

		Fluxo do negócio	Teoria da mudança
MODELO C		Oportunidade de mercado	Contexto e problema
Capacidade organizacional			
Equipe		Clientes	Público/foco do impacto
Parceiro	Atividade-chave	Proposta de valor	Intervenções (estratégias)
	Recursos		Saídas/outputs
Custos		Fontes de receita	Resultados curto prazo
RESULTADO FINANCEIRO			Resultados médio prazo
			Visão de impacto

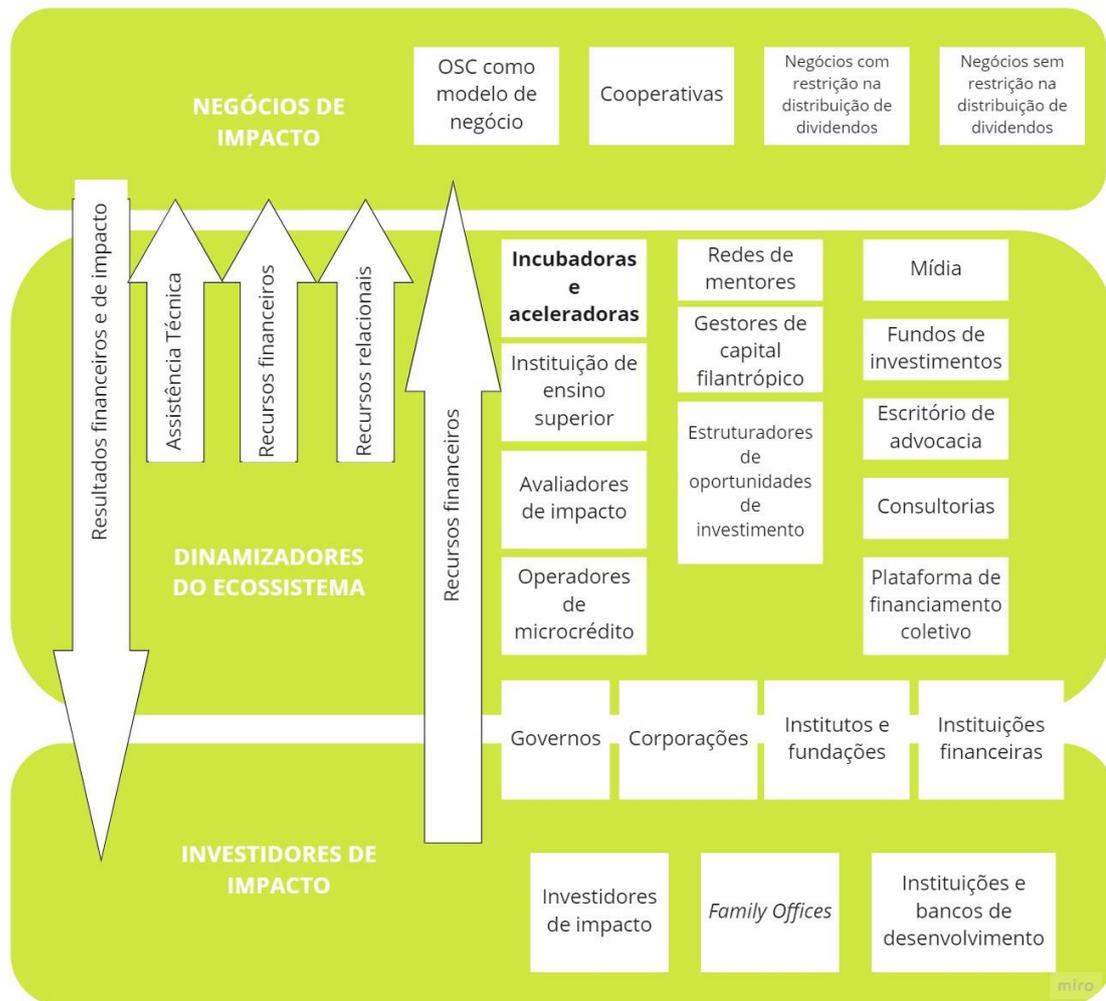
Fonte: ICE (2018, p. 25).

Vale destacar que essas ferramentas são meios importantes que servem para orientar os empreendedores de impacto a alcançarem as suas metas socioambientais. Estas ferramentas específicas, juntamente com as ferramentas tradicionais de uma *startup*, podem contribuir no alcance do sucesso do negócio fazendo que ele seja mais bem estruturado e organizado.

Outro fator positivo de pertencer a um ecossistema de empreendedorismo é a aproximação com investidores-anjo (pessoas que investem capital próprio em empresas nascentes com alto potencial de crescimento), acesso a premiações temáticas, oportunidade de capacitação, criação de *networking* com outros atores e sistemas de impacto, entre outros (PIPE SOCIAL, 2021; ANJOS DO BRASIL, 2021).

A Figura 9 apresenta o ecossistema no qual os negócios de impacto coabitam com outros agentes, cada um com suas funções e atividades na busca do bem coletivo.

Figura 8 - O ecossistema dos negócios de impacto socioambiental.



Fonte: Quitério (2021, pg. 20)

Para uma melhor estruturação metodológica, Quitério (2019) dividiu o ecossistema em três principais grupos sendo a parte superior composta pelos empreendimentos de impacto; a parte inferior se encontra os agentes que investem neste perfil de negócio; e o centro é

composto pelos intermediários que dinamizam o ecossistema. Observa-se que as incubadoras estão ao centro, efetivando o elo entre estes pólos.

Para desenvolver o adequado suporte aos negócios de impacto, Quitério (2021), aponta sete principais entraves que devem ser enfrentados pelas incubadoras que apoiam negócios de impacto socioambiental:

- 1- Ampliar a capacidade empreendedora dos fundadores;
- 2- Mudanças na percepção cultural dos empreendedores (É certo estabelecer relação comercial com pessoas base da pirâmide? Essa é uma agenda liberal que tira o papel do governo?);
- 3- Promoção de redes e iniciativas que promovam a sinergia entre governo, sociedade civil, corporações e negócios de impacto;
- 4- Incentivar o uso de novas tecnologias;
- 5- Auxiliar nas formas de medição e apresentação dos resultados positivos socioambientais;
- 6- Auxiliar na dificuldade de construir narrativas claras;
- 7- Dificuldades das incubadoras em comprovar a sua efetividade no apoio a negócios de impacto.

As principais carências dos negócios de impacto socioambiental estão relacionadas à falta de infraestrutura, de apoio técnico, desconhecimento em processos de gestão, ausência de mentorias e de recursos financeiros. Por este motivo, a participação das incubadoras pode auxiliar na atenuação das demandas apresentadas, através da disponibilização de suporte de mentores, consultores, acesso a capital, proposta de modelos de negócios, ampliação da rede social e oferecimento de espaços físicos adequados (BOMBARDI, KUKAYAMA & HAMRA, 2018).

A conexão entre os negócios de impacto socioambiental e as incubadoras têm apresentado alguns avanços devido aos esforços realizados pelas universidades mantenedoras. Esta aproximação vem sendo desenvolvida através de programas específicos, desafios práticos, jornadas empreendedoras, temas de conclusão de curso, vinculação de pesquisas com problemas sociais, entre outros mecanismos. Estima-se que, no Brasil, há mais de 45 ambientes de suporte a negócios de impacto socioambiental atuando em pelo menos 17 estados. Destacam-se entre estas instituições a Artemisia, Quintessa, NESsT, Din4mo e o Instituto Yunus. O quantitativo de negócios de impacto socioambiental que já foram

incubados desde 2015 superam 2.800 empresas, sendo que 733 estão atualmente em processo de incubação (CRUZ; QUITÉRIO; SCRETAS, 2019; ICE, 2021).

O Quadro 4 apresenta os principais atores do ecossistema brasileiro de impacto que atualmente capitaneiam ações sobre o tema.

Quadro 4 - Principais atores que atuam no ecossistema de impacto brasileiro.

Provedores de apoio financeiro	Provedores de suporte híbrido	Provedores de apoio não financeiro
Organizações que fornecem capital de impacto com o objetivo de escalar as operações de negócios e o impacto social para alcançar a sustentabilidade financeira.	Organizações que fornecem capital de impacto junto com suporte não financeiro.	Organizações que fornecem serviços de suporte que visam melhorar o desempenho de um negócio social em quatro dimensões: 1- Capacidade empreendedora; 2- Sustentabilidade empresarial e financeira; 3- Governança organizacional; 4- Medição e gerenciamento de impacto.
Fundos de impacto: Vox Capital, Positive Ventures.	Fundos de impacto: YSB, Sitawi , Bemtevi .	Empresas de consultoria de impacto: Move Social, IDIS.
Outros fundos Bossa Nova Investimentos.	Incubadoras e aceleradoras: NEsT , Din4mo .	Aceleradora e incubadora: Artmisia , Quintessa .
	Fundações de filantropia: Fundação Tide Setubal .	Mobilizadores do ecossistema: Aliança pelos investimentos e negócios de impacto, ANDE, GIIN.

Fonte: Yunus Social Business (2021, p. 17).

Em comum entre estes ambientes de empreendedorismo, além da vocação de lidar com assuntos de impacto, é a localização geográfica se concentrando principalmente nos grandes centros das regiões Sudeste e Sul. Sabe-se que há insuficiência na quantidade de instituições de impacto em todo o Brasil, no entanto, a situação é ainda mais crítica nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, justamente onde estão as maiores carências de soluções socioambientais (CRUZ, QUITÉRIO & SCRETAS, 2019).

A metodologia CERNE, idealizada pela ANPROTEC, divide em marcos específicos cada estágio do processo interno de uma incubadora, e Ferreira (2021) destaca algumas ações voltadas ao tema de impacto que podem ser realizadas em cada uma das fases:

- 1- Sensibilização: banco de oportunidades para negócios de impacto, eventos, workshops, processo de prospecção de novos negócios;
- 2- Seleção: inclusão de critérios que avaliem o potencial de impacto socioambiental;
- 3- Planejamento: Ampliar a reflexão sobre temas sensíveis do negócio de impacto, tais como o desenvolvimento empreendedor, plano de mercado (inclusão das

classes C, D e E), apoio na aplicação de ferramentas que apoiem na construção do planejamento do negócio;

- 4- Qualificação: A incubadora proporcionando formação específica para os negócios de impacto, que incluam temas importantes para este tipo de negócios, como por exemplo a avaliação dos impactos que o negócio promove, maneiras de acesso ao mercado, acesso a investimentos de impacto, utilização de ferramentas específicas de capacitação destes negócios (teoria da mudança, modelo C, etc);
- 5- Assessoria/consultoria: os negócios de impacto requerem consultorias especiais, tais como questões jurídicas, avaliação do impacto, setores específicos de atuação do negócio (saúde, educação, economia familiar, etc);
- 6- Monitoramento: a forma de avaliar os resultados entregues de uma incubada de impacto é diferente das entregas observadas no monitoramento de um negócio tradicional, por este motivo os avaliadores devem estar atentos às nuances e diferenças do negócio.

Normalmente, nos estágios de ideação, validação, produto de valor mínimo (MVP) e estruturação do negócio os empreendimentos de impacto socioambiental costumam ser sustentados por familiares e amigos, somente na fase de tração que as organizações começam a receber aportes financeiros substanciais de investidores. O suporte das incubadoras em todas as fases pode ser um diferencial para o seu sucesso, favorecendo nas negociações de contrapartidas, jurídicas e de outras nuances que envolvem os acordos de captação financeira (WILINKA & FLOURISH, 2018).

Apesar dos fundos de investimento estarem cada vez mais interessados em aplicar em empresas com perfil de impacto socioambiental, percebe-se que ainda há desunião entre os diversos atores envolvidos, havendo a necessidade de fortalecer os relacionamentos entre incubadoras de negócios, fundos de investimento e empreendedores sociais. Este cenário de maior conexão acontecerá quando os agentes envolvidos apresentarem mais experiência e mais programas específicos de integração entre os envolvidos (DIAS & NAKAGAWA, 2019).

À medida que as incubadoras vão realizando ações sobre o tema e vão tomando propriedade sobre os acontecimentos, a tendência é que elas se tornem referência em suas regiões. Algumas das responsabilidades defendidas por Ferreira (2021) sobre o papel das incubadoras de impacto são:

- 1- A sensibilização e articulação de atores locais;

- 2- Disseminação da temática;
- 3- Levantamentos dos problemas sociais que podem ser endereçados pelos negócios de impacto;
- 4- Participação do ecossistema de investimento;
- 5- Formação de profissionais sobre o tema.

Incubadora de negócio é um tema frequentemente abordado nos estudos relacionados à área da Administração. Mas, incubadoras associadas a negócios de impacto socioambiental ainda representam um tópico pouco difundido na literatura científica e que carece de maior empenho por parte dos pesquisadores. Focando na análise das metodologias utilizadas pelas incubadoras universitárias no desenvolvimento de negócio de impacto socioambiental, será possível elaborar uma sistemática adequada de processos e procedimentos. Ainda que os estudos sejam raros, alguns autores compreendem a importância de tratar do assunto, pois o suporte às empresas ambientalmente e socialmente conscientes é um legado para as próximas gerações, além de possibilitar uma melhor qualidade de vida à população atual (FONSECA & JABBOUR, 2012; BANK, FICHTER & KLOFSTEN, 2017; CRUZ; QUITÉRIO; SCRETAS, 2019).

Este capítulo apresentou a revisão de literatura respectiva a itens importantes que servirão como base para análise dos resultados que encontrados durante a pesquisa de campo. Aqui foram abordados temas relacionados a características da inovação, empreendedorismo e de desenvolvimento tecnológico, pois se entende a importância de compreender como funciona o fluxo do desenvolvimento de novas ideias que irão compor o ecossistema de empreendedorismo estudado.

Como tratam diretamente do objeto de estudo, outros três subitens foram apresentados neste capítulo: negócios de impacto socioambiental, incubadoras de negócios vinculadas a instituições de ensino, e incubadoras de negócios de impacto socioambiental. Entende-se que a introdução destes temas propiciará maior entendimento e profundidade teórica sobre o assunto.

O próximo capítulo, Procedimentos Metodológicos, tem o propósito de explicitar quais foram as escolhas adotadas para dar resposta ao problema de pesquisa proposto, assim como relatar as ações realizadas para o alcance dos objetivos deste estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos de pesquisa que foram utilizados para o alcance dos objetivos propostos neste estudo. Aqui é detalhado a sistemática que foi seguida, bem como a classificação do estudo, definição do objeto de estudo, maneiras de coletas e análise dos dados (ROESCH, 2007; GIL, 2010; MALHOTRA, 2012).

Dentro da sistemática de funcionamento da pesquisa, os objetivos gerais e específicos servem de norteamento da metodologia e limitação da pesquisa, fazendo que a busca tenha foco específico, delimitação de áreas de investigação e algum tipo de contribuição teórica e prática (ROESCH, 2007). As definições dos objetivos se tornam importantes para a pesquisa à medida que balizam os artifícios de busca, evitando assim a perda de foco e a realização de esforços desnecessários.

Com a intenção de subsidiar com informações o tema e para que se tivesse suficiente conhecimento teórico, foi realizada revisão de literatura científica publicada nas principais revistas e eventos de relevância do setor, e que estão disponíveis nas plataformas eletrônicas de repositório científico. Estas informações são consideradas essenciais, principalmente quando o tema ainda não é de conhecimento comum, fazendo-se necessário a elucidação através de textos de especialistas e autoridades no assunto (GIL, 2010).

Para que o assunto não fosse abordado de forma genérica, torna-se necessário a revisão de literatura, consideração de opiniões de especialistas e apreciação de outros métodos disponíveis para o desenvolvimento da temática relativa à pesquisa. A revisão de literatura também foi útil na medida em que possibilita o entendimento de quais são os autores de referência sobre o tema pesquisado.

Os dados secundários provenientes de sítios eletrônicos de incubadoras, empresas, parques tecnológicos e ambientes de inovação proporcionaram a oportunidade de conhecimento prévio sobre a sistemática de funcionamento das organizações, bem como possibilitou a informação sobre a área de atuação destes dos ambientes que incentivam o empreendedorismo, no estado do Rio Grande do Sul. O levantamento destes dados possibilitou a análise preliminar dos atendimentos efetivados por estes ambientes e a adoção mínima de critérios de sustentabilidade em suas operações.

O levantamento de dados secundários por meio de páginas eletrônicas, também, foi importante, à medida que possibilitou a observação das preocupações das instituições

pesquisadas com temas ligados ao meio ambiente e a negócios que tinham como alvo de suas ações as populações pertencentes à Base da Pirâmide Social de sua região.

Além de obter informações relevantes sobre o funcionamento e o posicionamento dos ambientes de estímulo ao empreendedorismo e das empresas, esta verificação possibilitou, também, o levantamento de dados importantes para o desenvolvimento desta pesquisa, tais como a localização física das instituições, saber a quais são as entidades mantenedoras, acessar a lista de empresas de impacto socioambiental que estão incubadas nestas instituições, entre outras informações relevantes.

A lista das empresas incubadas disponíveis no site, bem como o resumo descritivo da área de atuação dos negócios, possibilitou a verificação de quais empreendimentos se encaixam no perfil de negócio de impacto socioambiental, tendo sido descartadas como objeto de estudo as incubadoras que não possuíam nenhuma empresa que atendesse a este critério.

Os editais de chamamento das incubadoras, também, foram uma importante fonte de dados secundários. Algumas instituições deixaram explícito o interesse em captar os negócios de impacto socioambiental para o seu ecossistema através de pontuações extras ou reserva de vagas para este perfil de projeto. Algumas entidades já tiveram programas exclusivos de incubação para negócios de impacto socioambiental, o que as qualificaram ainda mais para o tipo de suporte prestado às suas empresas incubadas.

O Quadro 5 apresenta de maneira resumida o alinhamento entre as técnicas de coletas de dados com os seus respectivos objetivos específicos, bem como os resultados que se esperava encontrar por meio da aplicação das técnicas.

Quadro 5 - Objetivos da pesquisa, técnica de coleta de dados e resultados esperados.

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Técnica de coletas de dados	Resultados esperados
Analisar o papel das metodologias de capacitação empreendedora das incubadoras universitárias de negócios gaúchas, no desenvolvimento dos negócios de impacto socioambiental.	a) Mapear incubadoras universitárias do Rio Grande do Sul;	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa exploratória de dados secundários; • Visitas locais; • Entrevistas semiestruturadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encontrar os mecanismos públicos e privados de incubação e que estão vinculados à universidade, no estado do RS, bem como ter noção de processos internos de capacitação dos negócios incubados.
	b) Verificar as metodologias de suporte que as incubadoras utilizam no desenvolvimento de negócios de impacto socioambiental que estão situadas em seus ambientes;	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas semiestruturadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mapear as metodologias e formatos de suporte aos negócios de impacto que são prestados pelas incubadoras, e apresentar bons modelos para o atendimento a este perfil de negócio.
	c) Identificar diferenças metodológicas de capacitação de negócios de impacto e negócios tradicionais;	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas semiestruturadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender as diferenças metodológicas no trato entre os negócios tradicionais e os negócios de impacto de forma que fique clara as suas nuances e particularidades.

Fonte: Dados da Pesquisa.

3.1 ESTRUTURA DO TRABALHO

A intenção desta seção é apresentar a estrutura deste estudo, de forma que o alinhamento siga uma sequência lógica de apresentação, revisão da literatura, procedimentos metodológicos, análise, considerações finais e referências.

Figura 9 - Estrutura do trabalho.



Fonte: Dados da Pesquisa.

3.2 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Esta pesquisa utilizou a sistemática do tipo exploratória com abordagem qualitativa para responder à questão proposta. Entende-se que a abordagem qualitativa é o método mais adequado de entendimento do significado dos dados, pois são representações das ações humanas (GODOI, MELLO, SILVA, 2006). Já na visão de Gil (2010), o estudo exploratório justifica o seu uso quando há a intenção de prover um entendimento amplo sobre determinado assunto.

A pesquisa qualitativa é capaz de analisar situações complexas e compreender processos desenvolvidos por grupos sociais, possibilitando assim definir características específicas dos comportamentos individuais. Vale complementar que a modelagem qualitativa permite ao pesquisador uma maior flexibilidade quanto a utilização de crenças pessoais e experiências anteriores fazendo que haja um melhor direcionamento na exploração do tema (ROESCH, 2007; RICHARDSON, 2011).

O estudo exploratório se configura razoável quando, segundo Gil e Vergara (2015), há pouco entendimento sistematizado sobre o assunto, havendo a necessidade de aprofundar os estudos para se compreender melhor determinada realidade. A intenção é formular ideias, elencar alternativas, pensar em hipóteses e estabelecer causas e consequências (HAIR et al., 2003). Considera-se importante o caráter exploratório da pesquisa, pois há pouco conhecimento acumulado da combinação entre o suporte realizado pelas incubadoras de negócios universitárias e negócios de impacto socioambiental.

O estudo exploratório possibilita o conhecimento e alinhamento de conceitos sobre os temas centrais que são abordados neste estudo (Incubadoras, metodologias de capacitação empreendedora, negócios de impacto, entre outros), já a abordagem qualitativa estabelece o entendimento de operações e comportamentos de maneira aprofundada sobre as ações praticadas internamente a cada ambiente, além de proporcionar a verificação de resultados dos empreendimentos que passaram por estes processos.

Neste estudo, também, foi realizada uma pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica é compreendida como um agrupamento de procedimentos que têm a intencionalidade de prover base teórica para a realização de um trabalho acadêmico. Esta busca é realizada em documentos e artigos acadêmicos, e serve como referência teórica para a apresentação de dados empíricos (STUMPF, 2009). Para Gil (2010), este tipo de análise é efetivado através do uso de dados já elaborados e desenvolvidos por outros autores ou

institutos para outras finalidades, sendo eles oriundos de livros, artigos científicos ou outro tipo de fonte confiável.

3.3 UNIDADE DE ANÁLISE

O ecossistema dos ambientes promotores de empreendedorismo é composto por agentes distintos os quais conjuntamente elaboram um sistema de inovação dinâmico e interdependente que é capaz de alterar paradigmas de atuação de mercado. Entre estes atores, pode-se mencionar os empresários em fase de incubação, membros de ONG's, empreendedores sociais, gestores de incubadoras, reitores, professores, consultores, alunos, investidores, etc. (WAGNER et al, 2021).

Considerando-se a variedade da composição de integrantes disponíveis dentro destes sistemas, Yin (2016), explica que é necessário ponderar quem são as principais fontes de informação que contribuem para a proposta da unidade de análise, sempre refletindo no enfoque que o pesquisador dá ao estudo e no modo como a questão de pesquisa está configurada.

Deve-se atentar que o relacionamento interpessoal é uma das principais ferramentas de disseminação de comportamentos dentro das incubadoras e, por este motivo, entende-se que caso queira conhecer as motivações que levam as práticas de impacto sócio ambientalmente positivos é importante buscar estas informações diretamente dos tomadores de decisões.

Os gestores e os mentores/consultores das incubadoras são atores importantes na pesquisa pelo fato de conhecerem o funcionamento e a dinâmica de suas estruturas operacionais, bem como as particularidades de cada empreendimento incubado e ações de capacitações adequadas para cada negócio que pertence ao seu ecossistema. No entendimento de Creswell (2010), a aproximação do pesquisador com os pesquisados é a principal ideia de base da abordagem qualitativa, levando a conhecer os problemas e compreender as adversidades. Para que essa afinidade seja favorável, é preciso realizar a seleção de participantes e de locais de forma consciente.

Por isso, esta pesquisa foi realizada junto a incubadoras de negócios vinculadas às universidades e que, de alguma forma, abordam ações relacionadas ao incentivo de criação e promoção de negócios de impacto socioambiental. Considerando ser mais produtivo coletar informações de instituições que são referências sobre o tema negócio de impacto, no estado do Rio Grande do Sul, e que possuíssem este perfil de organização dentro de seu portfólio de

empresas atendidas, optou-se pela escolha de amostra de maneira não probabilística com escolha intencional de instituições universitárias que são modelos no processo de incubação de impacto socioambiental.

A escolha das quatro instituições que serão apresentadas a seguir, também, deve-se ao fato de elas possuírem programas e metodologias estruturados no atendimento de negócios de impacto socioambiental, além de contarem com profissionais especialistas de atuação na área, sendo estas organizações reconhecidas pelos seus pares na eficiência de atendimento a este tipo de negócio dentro do ecossistema empreendedor do estado do Rio Grande do Sul.

Segue breve descritivo das instituições pesquisadas.

Foram identificadas algumas incubadoras em universidades, entre elas as relacionadas a seguir:

- Centro de Empreendimento em Informática, CEI, vinculado à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, que foi criado em 04/09/1996, e possui a missão de usar a ciência e a educação para gerar riqueza e inovação. A incubadora é integrada ao Instituto de Informática. A incubadora possui um espaço físico de 1.155 m². A equipe é composta por duas diretoras (professoras do Instituto de Informática), dois servidores técnicos administrativos da UFRGS, dois bolsistas administrativos e um consultor externo. O CEI conta com 3 empresas pré-incubadas, 5 incubadas e 23 graduadas (CEI, 2022).

- O Tecnopuc, parque tecnológico vinculado à PUCRS, forma um ecossistema com mais de 199 organizações, somando mais de 6,2 mil pessoas que frequentam o Parque todos os dias. No início dos anos 2000, em Porto Alegre, os 11,5 hectares do Tecnopuc foram adquiridos do Exército Brasileiro, em 2001, quando as antigas instalações foram reformadas para abrigar as modernas operações de pesquisa e desenvolvimento das empresas instaladas. O ecossistema envolve empresas públicas e privadas, centros de pesquisa, *startups* e entidades profissionais e empresariais (TECNOPUC, 2022).

- O Tecnosinos, Parque Tecnológico de São Leopoldo, foi criado há mais de 20 anos e abriga empresas nas áreas de Tecnologia da Informação, Semicondutores, Automação e Engenharias, Comunicação e Convergência Digital, Tecnologias para a Saúde e Energias Renováveis e Tecnologias Socioambientais. Atualmente, são 110 empresas nacionais e internacionais, um faturamento de mais de R\$ 2,5 bilhões e 120 registros de propriedade intelectual. Grandes companhias globais se unem a dezenas de *startups* incubadas e graduadas na Unidade de Inovação e Tecnologia (Unitec), gerando inovação e movimentando a economia (TECNOSINOS, 2022).

- O Techpark está integrado à estrutura da Universidade FEEVALE. O objetivo do Techpark é promover a aproximação da Universidade com as empresas, incentivando a transferência de tecnologia, a competitividade empresarial e o fomento a novos negócios, produtos, processos e serviços. Esta localização é no Vale do Rio dos Sinos, no estado do Rio Grande do Sul. Suas áreas de interesse são empresas ligadas à tecnologia da informação e comunicação, indústria criativa, materiais e nanotecnologia, ciências da Saúde e biotecnologia, ciências ambientais e energias renováveis (TECHPARK, 2022).

Entende-se que o ecossistema empreendedor, na região metropolitana de Porto Alegre, seja satisfatoriamente desenvolvido, possibilitando o fornecimento de informações suficientes para responder aos objetivos propostos, não se fazendo necessário a pesquisa em outras instituições fora da região metropolitana de Porto Alegre.

Dentre as universidades selecionadas, três são particulares com perfil comunitário, UNISINOS, PUC e FEEVALE, e uma universidade pública federal, UFRGS. Todas estão geograficamente localizadas na Região Metropolitana de Porto Alegre.

Como critério para as escolhas das instituições de análise, levou-se em consideração as instituições Unitec (UNISINOS/S. Leopoldo) e Tecnopuc (PUCRS/Porto Alegre) devido ao seu número significativo de negócios de impacto atualmente incubados, Techpark (FEEVALE/Campo Bom), por já terem a experiência com um programa de ciclo específico de incubação de impacto; e o CEI (UFRGS/Porto Alegre), por ser uma universidade pública com negócio de impacto incubado e pelos esforços de sua equipe em fomentar o oferecimento de atendimento a negócios de impacto dentro de seu ecossistema.

Nesta pesquisa foram selecionadas quatro incubadoras vinculadas a universidades de relevância no cenário educacional do estado do Rio Grande do Sul. Estas universidades são regionalmente reconhecidas não somente pela quantidade significativa de alunos, mas também porque incentivar ações voltadas ao encorajamento do empreendedorismo é um dos meios utilizados como estímulo para a presença de incubadoras em seus ambientes.

Pelo perfil das incubadoras, percebe-se que elas possuem uma grande quantidade de *startups* atendidas, além de muitas outras empresas hospedadas em seus ambientes, contando com organizações empresariais de diversos tamanhos e estruturas, atuando nas mais diversas áreas. Vale destacar que todas as incubadoras aqui apresentadas possuem negócios de impacto socioambiental em seu portfólio de empresas atendidas, o que justifica a opção por estas instituições.

Assim sendo, a unidade de análise desta pesquisa são as incubadoras de negócios vinculadas a universidades, que contribuem para uma prestação de serviços aos negócios de impacto socioambiental, que podem proporcionar grandes benefícios à sociedade.

3.4 COLETA DE DADOS

Para responder ao problema de pesquisa proposto, este trabalho teve a utilização de alguns meios de coletas de dados primários e secundários. A intenção foi obter informações que pudessem ser confrontadas e oferecer um panorama do que acontece com as incubadoras universitárias gaúchas, na Região Metropolitana de Porto Alegre.

Na percepção de Merriam (2002), a abordagem qualitativa possui algumas maneiras de captação de dados, entre elas as entrevistas e análise de documentos. Para o alcance deste objetivo, foram feitas entrevistas, apoiadas por roteiros semiestruturados e análises documentais disponíveis em sites e outros documentos institucionais.

Para a validação do instrumento de coleta de dados, as questões foram enviadas a pessoas com amplo conhecimento sobre o tema empreendedorismo de impacto que tiveram a oportunidade de dar as suas opiniões sobre o roteiro de perguntas.

3.4.1 ENTREVISTA

Verifica-se a coerência do foco das entrevistas com os gestores das incubadoras universitárias, pois através dos relatos destes participantes ficaram explícitas as expectativas de resultados, o funcionamento estratégico, a rotina operacional e os resultados alcançados.

A realização das entrevistas com os mentores/consultores possibilitou o melhor entendimento da metodologia de capacitação utilizada durante os atendimentos. Estes atores são os responsáveis pelo direcionamento da capacitação que a incubadora presta aos seus empreendedores de impacto. O conhecimento adequado de conceitos e utilização de ferramentas possibilita a preparação adequada para que estas empresas atuem no mercado.

Os empreendedores, também, foram escutados neste processo. A percepção deles sobre o tratamento recebido possibilitou o entendimento do papel do atendimento que tem sido prestado pelas incubadoras.

Como método de obtenção de dados primários foi aplicado um roteiro de entrevista semiestruturado no qual foram inseridas perguntas que estavam em consonância com a

Revisão da Literatura deste estudo e com os objetivos propostos nesta pesquisa. Ribeiro (2008) indica que esta é a técnica mais pertinente para a obtenção de informações a respeito do objeto, sendo possível conhecer as atitudes, sentimentos e valores que são fontes de interpretação por parte do pesquisador.

A estruturação do roteiro das perguntas foi pertinente e importante, pois possibilitou ao autor se manter delimitado ao problema de pesquisa proposto (RICHARDISON, 2011).

Sobre as entrevistas com os gestores, foi solicitado que elas fossem realizadas de maneira presencial. O ato de realizar estes encontros de forma física possibilitou uma maior riqueza nas observações do ambiente, pois após as entrevistas foi feito um *tour* guiado pelas incubadoras. Esta incursão serviu de fonte para outras percepções do local, conhecimento da estrutura física, e permitiu fazer observações do ambiente (GIL, 2010).

A entrevista com os mentores e empreendedores foi efetivada por meio de plataformas de comunicação virtual, tais como Zoom e Mconf. O uso desta tecnologia permitiu uma maior flexibilidade para a efetivação destes encontros. Por meio desta ferramenta, foi possível a realização das entrevistas em horários alternativos, evitou-se o deslocamento e permitiu a participação de pessoas que se encontram em outros estados.

Durante os encontros, os entrevistados foram indagados sobre os diversos aspectos que permeiam os processos de incubação, relacionamentos com outros atores e conceitos que envolvem negócios de impacto socioambiental. A intenção foi entender como as incubadoras estão realizando a atração, capacitação e titulação deste perfil de negócio; e como as empresas incubadas estão usufruindo desta atenção dispensada pelas incubadoras para a entrega de valor à sociedade.

Para que as respostas pudessem ser analisadas posteriormente, foi solicitado aos respondentes a autorização para a gravação de suas respostas. Esta ação possibilitou que o pesquisador transcrevesse as respostas recebidas de forma que pudessem ser, posteriormente, analisadas e adicionadas neste trabalho.

O convite aos participantes tomou como base a análise de dados secundários disponibilizados em seus meios eletrônicos, documentos e mapeamentos de instituições do setor e indicações. A intenção desta pré-seleção foi a de conseguir falar diretamente com dirigentes que já estivessem familiarizados com os conceitos relacionados aos negócios de impacto socioambiental e que também já possuíam experiências de execução de ações já efetivadas em seus ambientes de inovação. Após o primeiro contato, via e-mail, foram realizadas outras interações por meio de outras ferramentas tecnológicas de interação.

Foi solicitado que os gestores das incubadoras indicassem o contato dos mentores que atuam em suas incubadoras e com os empreendedores de impacto socioambiental. Isso facilitou que esses mentores aceitassem a realização das entrevistas.

O Quadro 6 apresenta as perguntas que compuseram o roteiro semiestruturado de entrevista, bem como a sua relação com a Revisão da Literatura apresentada no capítulo 2. Observa-se que ao final de cada questão contida na coluna “Perguntas”, há a inserção das letras D (Dirigente da incubadora), M (mentores/consultores) ou E (Empreendedor). Esta marcação serve para indicar a qual público a pergunta foi direcionada.

Quadro 1 - Roteiro Semiestruturado de entrevista.

Objetivos específicos	Revisão de literatura	Autor	Perguntas
Mapear incubadoras universitárias gaúchas.	<p>a) Serviços oferecidos pelas incubadoras aos seus hóspedes;</p> <p>b) Dimensão de atuação das incubadoras (setorial ou multissetorial);</p> <p>c) <i>Framework</i> das organizações sustentáveis;</p> <p>d) Prestação de contas organizacionais a todos os atores envolvidos;</p> <p>e) Certificação CERNE;</p> <p>f) Entraves que devem ser enfrentados pelas incubadoras de impacto socioambiental;</p> <p>g) Ser referência regional de empreendedorismo de impacto;</p> <p>h) Modelos de posicionamento das incubadoras;</p>	<p>a) Carayannis e von Zedtwitz (2005), Raupp e Beuren (2011) e Mrkajic (2017);</p> <p>b) Bank, Fichter e Klofsten (2017);</p> <p>c) Alter (2007);</p> <p>d) Anastácio (2018);</p> <p>e) Ferreira (2021);</p> <p>f) Quitério (2021);</p> <p>g) Ferreira (2021);</p> <p>h) Barbero et al. (2014), Pauwels et al., (2016);</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vocês atuam setorialmente ou são multissetoriais? (D) • Poderia explicar como funciona a sua empresa? (E) • A incubadora detém a certificação CERNE da ANPROTEC? Qual nível de certificação? (D) • Vocês se consideram referência em empreendedorismo de impacto na região de atuação de vocês? (D, M) • Como os membros da incubadora buscam capacitação sobre o tema negócio de impacto? (D, M) • Existem entidades ou poder público apoiando a incubação de impacto? (D, M) • Os negócios de impacto socioambiental são levados em consideração no momento do desenvolvimento do planejamento estratégico da incubadora? (D) • Na sua opinião, o que é negócio de impacto socioambiental e como ele contribui para melhorar a qualidade de vida das pessoas? (D, E, M)

<p>Verificar as metodologias de suporte que as incubadoras utilizam no desenvolvimento de negócios de impacto socioambiental que estão situadas em seus ambientes</p>	<p>a) Combinações de inovação, tecnologia e impacto; b) Inovações factíveis/exequíveis; c) Estágios da inovação; d) Serviços oferecidos pelas incubadoras aos seus hóspedes; e) Tipo de público impactado; f) Fases do monitoramento do impacto; g) Tipos de conexões realizadas pelos atores do ecossistema de impacto; h) Participação de graduados no ecossistema da incubadora. i) Utilização da metodologia CERNE na entrega de resultados das incubadoras de impacto; j) Suporte das universidades no desenvolvimento de negócios de impacto; k) Parâmetros construtivos de uma cultura organizacional sustentável; l) Evolução dos modelos de suporte</p>	<p>a) Wilinka e Flourish (2018); b) Sense-lab (2020); c) Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010); d) Raupp e Beuren (2011) e Mrkajic (2017); e) Harada (2021); f) Quitério (2021); g) Quitério (2021); h) Bollingtoft e Ulhoi (2005), Wagner et al. (2021); i) Ferreira (2021); j) Baskaran, Chandran e NG (2019), Barbero et al. (2014), Pauwels et al., (2016). k) Força Tarefa de Finanças Sociais (2015) e o Sense-lab (2019);</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Com quais atores do ecossistema de impacto são incentivadas as conexões? (D, E, M) • Quais são as principais dificuldades e barreiras para o desenvolvimento de negócios de impacto socioambiental? (D, E, M) • A quem você presta contas do seu negócio? (E) • Quais serviços são oferecidos pela incubadora? (D) • Qual é a metodologia adotada pela incubadora para capacitar os negócios de impacto? (D, M) • Quais são os indicadores e como eles foram definidos? (D, E, M) • Como a universidade, a qual a sua incubadora está vinculada, dá suporte no desenvolvimento de negócios de impacto socioambiental? (D) • Qual é a participação dos graduados na capacitação dos negócios de impacto socioambiental que pertencem ao seu ecossistema? (D, E) • Algum tipo de consultoria/mentoria específica aos temas de impacto são oferecidos pela incubadora? (D)
---	---	--	---

	<p>das incubadoras;</p> <p>m) Dificuldades e barreiras dos negócios de impacto: financeira, falta de mão de obra sustentável e financiamento.</p>	<p>l) Mrkajic (2017);</p> <p>m) Fonseca e Jabbour (2012)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Você entende que a metodologia de capacitação da incubadora ao seu negócio foi eficaz? Por quê? (E, M) • Quais ferramentas a incubadora utilizou durante o processo de incubação? (E, M) • Você tem definido quem são os seus clientes e quem é o seu público impactado? (E) • Quais foram as validações que a empresa realizou antes da implementação dos negócios (ideia, hipóteses, testagem, entrevista)? (E)
<p>Identificar diferenças metodológicas de capacitação de negócios de impacto e negócios tradicionais</p>	<p>a) Parâmetros construtivos de uma cultura organizacional sustentável;</p> <p>b) Parâmetros que influenciam os negócios de impacto socioambiental;</p> <p>c) Modelo de negócio de impacto socioambiental;</p> <p>d) Princípios e conceitos do desenvolvimento de negócios de impacto socioambiental;</p> <p>e) Posicionamento dos negócios de impacto em fatores financeiros e de</p>	<p>a) Força Tarefa de Finanças Sociais (2015) e Sense-lab (2019);</p> <p>b) Força Tarefa de Finanças Sociais (2015) e Sense-lab (2019);</p> <p>c) Harada (2021);</p> <p>d) Força Tarefa de Finanças Sociais (2015), Sense-lab (2019) e Quitério (2021);</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Em suas mentorias e capacitações, como é realizado o equilíbrio de suporte nos temas impacto socioambiental e finanças? (D, M) • Quais são as diferenças no atendimento dos negócios convencionais dos negócios de impacto? (D, M) • Como é realizada a sensibilização e a seleção de novos negócios de impacto socioambiental para a incubadora? (D) • A incubadora contém algum indicador de medida ao desempenho metodológico dos negócios de impacto socioambiental incubados? (D)

	<p>impacto;</p> <p>f) Tipos de conexões realizadas pelos atores do ecossistema de impacto.</p> <p>g) Utilização da metodologia CERNE na entrega de resultados das incubadoras de impacto;</p> <p>h) Barreiras para empresas em estágio inicial alinhadas à cultura sustentável;</p> <p>i) Parâmetros que influenciam os negócios de impacto socioambiental.</p>	<p>e) Pipe Social (2019);</p> <p>f) Quitério (2021);</p> <p>g) Ferreira (2021);</p> <p>h) Fonseca e Jabbour (2012);</p> <p>i) Força Tarefa de Finanças Sociais (2015) e o Sense-lab (2019).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Durante a incubação, vocês receberam mentoria de algum especialista na área de impacto socioambiental? (E) • Vocês, como empreendedores, possuem algum propósito? Qual? (E) • Quais são os principais entraves enfrentados pela incubadora? (D) • Quais são as diferenças do seu negócio para um negócio tradicional? (E) • A gestão do negócio tem como meta melhorar a qualidade de vida das pessoas e do meio ambiente ou é focada principalmente no sustento financeiro do negócio? (E) • Em quais momentos o seu negócio envolve a participação da comunidade na construção das soluções? (E, M)
--	---	---	--

Fonte: Dados da Pesquisa.

Após a finalização e validação do roteiro de entrevista semiestruturado que foi aplicado aos gestores das incubadoras, mentores e empreendedores incubados/graduados deu-se início à fase de marcação das reuniões. O primeiro contato foi realizado no mês de fevereiro de 2022, de forma majoritária, através do envio de e-mail, os quais, dependendo do destinatário, tinha um texto específico. Basicamente o e-mail continha uma breve apresentação do autor e da pesquisa que estava sendo desenvolvida, a confirmação de que o destinatário realmente era afim ao tema de impacto socioambiental e a solicitação da disponibilidade de uma agenda presencial, nos casos dos gestores, e remota para os mentores e incubados. Todos os e-mails enviados aos gestores foram rapidamente respondidos de forma positiva, aceitando a realização das entrevistas. O fato de os gestores das incubadoras já terem realizado entrevistas com o autor desse estudo anteriormente serviu como conexão entre o pesquisador e os mentores das incubadoras, outro público alvo deste estudo. A única exceção foi com a incubadora da TECNOSINOS, Unitec, e foi necessário se utilizar de um contato pessoal para se obter a entrevista.

Sobre as entrevistas com os incubados, o contato foi mais difícil. O primeiro contato também foi por meio de e-mail com a mesma estrutura dos e-mails enviados aos gestores e mentores. No entanto, o retorno foi muito menor. Foi necessário a utilização de indicações dos mentores e gestores, além do uso de contatos pessoais; e o meio utilizado foi, além de e-mails, mensagens de *Whatsapp*.

As entrevistas com os gestores foram realizadas de forma presencial durante os meses de janeiro e fevereiro de 2022, e mesmo com a sugestão dos entrevistados em realizar as perguntas de forma remota, o autor entendeu que a visita ao ambiente da incubadora contribuiria para o entendimento do funcionamento da instituição.

Considerando-se que o entrevistador já tinha conhecimento dos espaços físicos das incubadoras, pois todas as entrevistas com gestores haviam sido acompanhadas de uma visita aos ambientes ao final das entrevistas, entendeu-se que as entrevistas com mentores e incubados poderiam ser realizadas através de uma plataforma de comunicação virtual sem perda na qualidade das informações coletadas.

As entrevistas demoram em média 30 minutos e o roteiro de entrevista foi seguido, servindo de balizador do roteiro, todavia, perguntas adicionais foram feitas quando um tema demandava maior atenção ou quando a dúvida não havia sido completamente esclarecida.

No quadro 7 serão apresentados os entrevistados, suas qualificações, os ambientes aos quais pertencem e outras informações complementares.

Quadro 2 - Informações dos entrevistados.

Nome	Qualificação	Ambiente
Ana Ulbrich	Incubado	Tecnopuc
Constance Oderich	Incubado	CEI/UFRGS
Sérgio Finger	Incubado	TechPark/FEEVALE
João Vitor Freire	Incubado	Unitec/UNISINOS
Érika Cota	Gestor	CEI/UFRGS
Carolina Coelho	Gestor	TechPark/FEEVALE
Rafael Chanin	Gestor	Tecnopuc
Isabela Giongo	Gestor	Unitec/UNISINOS
Renan Chagas	Mentor	CEI/UFRGS
Ana Lucia Maciel	Mentor	Tecnopuc
Paola Figueiró	Mentor	TechPark/FEEVALE
Vanessa Batisti	Mentor	Unitec/UNISINOS

Fonte: Dados da Pesquisa.

Todos os entrevistados têm ligação direta tanto com as incubadoras vinculadas às universidades, bem como possuem ligação estreita com negócio de impacto, podendo ser por meio de mentoria, gestão de incubadora que atendam este tipo de negócio ou os próprios empreendedores de impacto socioambiental. Na sequência, são apresentados dados relevantes sobre as qualificações dos participantes da pesquisa e quais são as ligações que eles possuem com os ecossistemas de impacto.

- **Érika Cota:** Gestora do Centro de Empreendimentos em Informática da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, CEI/UFRGS, e professora no Instituto de Informática da Universidade Federal do Rio Grande do Sul desde 2005, onde desenvolve atividades de pesquisa, ensino de graduação e pós-graduação, inovação e extensão. É, atualmente, diretora substituta do Centro de Empreendimentos em Informática (CEI). Tem experiência na área de Ciência da Computação, com ênfase em teste e verificação de *software*, qualidade de *software* e teste e projeto visando o teste de sistemas embarcados e móveis. Atua, também, com empreendedorismo na área de TIC e negócios de impacto social e ambiental (LATTES, 2022).

- **Caroline Coelho:** Gestora do TechPark vinculado à universidade FEEVALE, trabalha há 9 anos na universidade FEEVALE e há 6 anos dedicada exclusivamente ao parque tecnológico e à incubadora. Trabalha especificamente com as empresas incubadas e pré-incubadas e é responsável por vários processos internos da incubadora: sensibilização, prospecção de novos incubados, acompanhamento nas capacitações das empresas hospedadas e outras atividades ligadas aos incubados. É graduada em Gestão Financeira, pós-graduada em Gestão empresarial e mestranda em Administração na FEEVALE.

- **Rafael Matone Chanin:** Gestor de *startups* do TECNOPUC vinculada à PUCRS, empresário e professor da PUCRS, possui MBA pela Northeastern University, mestrado em ciência da computação pela PUCRS, e pós-graduação em Gestão de Projetos pela Northeastern University, e é gerente de projetos profissionais (PMP) certificado pelo PMI (Project Management Institute). Trabalhou três anos como gerente de projetos corporativos, no Banco Matone (LATTES, 2022).

- **Isabela Giongo:** Assistente de suporte à *startups* da Unitec, incubadora vinculada à TECNOSINOS. Trabalha na Unitec/TECNOSINOS desde 2019 com o cargo de *Startup Supporter*. Formada na UNISINOS em Relações Internacionais, possui como principais funções o acompanhamento e monitoramento das *startups*, realização de eventos e operacionalização de programas internos e externos.

- **Renan Chagas:** Mentor do Centro de Empreendimentos em Informática da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, CEI/UFRGS. Graduado em Engenharia Eletrônica pela PUCRS e pós-graduado em Marketing pela ESPM, é o mentor especialista em Estratégia Empresarial, com experiência de mais de 25 anos no Brasil e Exterior. É palestrante, consultor, conselheiro e mentor com atuação em empresas, *Startups*, Incubadoras e de executivos (LINKEDIN, 2022).

- **Ana Lucia Maciel:** Mentora do TECNOPUC. Assistente Social, mestre e doutora em Serviço Social, professora na Escola de Humanidades da PUC/RS, e desde 2020 passou a compor o time do TECNOPUC liderando a parte de impacto social. Desde 2021 lidera um dos *hubs* do TECNOPUC, que é o 4all *Hub* Social que se propõe a trabalhar com o fomento dos negócios de impacto social. Trabalha há 27 anos com docência no ensino superior. É consultora e assessora em organizações da sociedade civil (OSC's) e para empresas na área de investimento social. Dentro do TECNOPUC, trabalha-se no esforço de fomentar a criação de novos negócios de impacto social e no desenvolvimento de *startups*.

- **Paola Schmitt Figueiró:** Mentora do TechPark/FEEVALE. Tem mestrado e doutorado pela UFRGS em Administração na linha de Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade. É professora e pesquisadora na Universidade FEEVALE, trabalha com conteúdos relacionados à sustentabilidade. Atua na extensão, na área social, e é mentora e assessora no FEEVALE TechPark.

- **Vanessa Batisti:** Mentora na Unitec/TECNOSINOS. Graduada e mestre em Economia pela Unisinos com foco de estudo em inovação e aglomerados produtivos locais, fez pós-graduação em planejamento urbano e regional (PUR) na UFRGS. Tem vivência fora da universidade, mas já está há mais de 10 anos como docente de disciplinas ligadas a empreendedorismo relacionando temas de desenvolvimento regional. Doutorado sanduíche na Universidade Autônoma de Madrid. Trabalho com o tema empreendedorismo desde 2011 e como empreendedora está em sua terceira empresa, Viga Consultoria, e sempre com negócios de educação corporativa que apoiam outros empreendedores. Sua área principal é modelagem de negócio.

- **Ana Ulbrich:** Incubada de impacto no TECNOPUC. Farmacêutica e sócia e fundadora da empresa No.Harm. *Startup* sem fins lucrativos que desenvolve um sistema integrado ao do hospital que auxilia farmacêuticos clínicos nos ambientes hospitalares e ambulatoriais. A ferramenta avalia as prescrições dos pacientes juntamente com o seu contexto, evitando assim potenciais falhas nas prescrições. O objetivo da No.Harm é aumentar a segurança dos pacientes nos ambientes hospitalares. A empresa fornece o uso do software sem custos para leitos do Sistema Único de Saúde (SUS). Ambos os sócios são graduados e pós-graduados em universidades públicas e entendem através de sua ferramenta conseguem de alguma forma retribuir à sociedade o que receberam gratuitamente.

- **Constance Oderich:** Incubada de impacto no CEI/UFRGS. Nutricionista e sócia-fundadora da empresa Papayas Local. A Papayas surgiu como um vale alimentação exclusivo para uma rede de alimentação sustentável e é utilizado principalmente em feiras de produtos orgânicos. As sócias estudavam políticas públicas alimentares e então se depararam com o mercado deste benefício social. O vale alimentação é um benefício difundido no Brasil, no entanto, as pessoas estavam limitadas a consumir em cadeias de alimentos longas de produção. A Papayas foi criada para apoiar o consumo da agricultura familiar e ecológica conectando estas duas pontas.

- **Sergio Finger:** Incubado de impacto do TechPark. É CEO e um dos sócios fundadores da Trashin tem o papel de desenvolver parcerias estratégicas, além do setor de

Recursos Humanos e Tecnologia. A Trashin é uma *startup* que surgiu em 2018 é incubada do FEEVALE Techpark e foi acelerada pela Ventiur. Hoje a Trashin atua em duas linhas: 1- Gestão de resíduos, atuando junto com grandes geradores; e 2- Logística reversa, ajudando grandes fabricantes a colocarem as suas embalagens de volta na cadeia produtiva através da conexão com a indústria recicladora. Além do impacto ambiental, causado pelo tratamento dos resíduos, também tem o impacto social devido ao trabalho junto a cooperativas e comunidades. Possuem atuação em todos os estados do país. No ano passado se movimentou quase um milhão de reais nesta parte do impacto socioambiental junto aos transportadores de resíduos e cooperativas de triagem.

- **João Vitor Freire:** É engenheiro civil formado na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), e sócio e proprietário da empresa Endelevo. A Endelevo é uma empresa que trabalha com envoltório energeticamente eficiente em prédios e residências. Eles atuam na capa do edifício, para deixar as temperaturas mais agradáveis, e captar energia com elementos que normalmente são passivos de uma fachada.

Todos os encontros foram gravados e transcritos para um arquivo de texto em que foi possível realizar melhor análise do conteúdo.

Após a finalização da entrevista, o entrevistador solicitava uma visita pelas instalações da incubadora onde era possível ver as salas, laboratórios e outros prédios. Durante a visita, as conversas foram de aprofundamento sobre a sistemática de funcionamento das incubadoras visitadas.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Quanto à análise e entendimento dos fatos, Roesch (2007) menciona a possibilidade de investigar determinadas ações, à medida em que estão sendo vivenciadas, e como as pessoas envolvidas estão agindo para solucionar um problema complexo.

Para este estudo foi desenvolvido um procedimento de análise de dados para que de forma sistemática fosse possível alcançar os objetivos propostos. As etapas realizadas após a transcrição das entrevistas, foram planejadas como segue:

- 1- Leitura dinâmica
- 2- Definição das categorias
- 3- Análise qualitativa dos dados coletados

Após a transcrição dos áudios das 12 entrevistas para um arquivo de texto, totalizando mais de 7 horas de tempo de gravação, realizou-se um procedimento nestes documentos em que o intuito foi de facilitar a análise de conteúdo. Para isso, procurou-se relacionar as respostas em grupos de acordo com os objetivos específicos propostos no capítulo 1.

A estratégia adotada foi de assinalar de maneira visual, por meio de cores de fonte distintas, partes das respostas das entrevistas de acordo com os três objetivos apresentados: cor azul para as respostas que tratam do mapeamento e perfis de funcionamento das incubadoras e incubadas; verde para as partes do texto que se relacionavam a metodologia para capacitação de negócios de impacto incubados; e vermelho para frases que tratam das diferenças metodológicas de atendimento dos negócios tradicionais e de impacto socioambiental. Nenhuma cor de fonte foi aplicada para as sentenças que não tinham nenhuma relação com os grupos apresentados acima.

Para a análise qualitativa dos conteúdos foram utilizados recursos tecnológicos como planilhas, ferramentas de transcrição de áudio e documentos de texto, isso possibilitou a análise dos dados de maneira mais organizada e minimizando possíveis falhas. Mediante este recurso, foi possível estabelecer combinações de ideias e de fenômenos, além da possibilidade de organizar dados e chegar a interpretações mais adequadas. A proposta foi de que a análise de dados fosse realizada com interação entre a Revisão de Literatura realizada e os dados coletados (EISENHARDT, 1989; ROESCH, 2007; GIBBS, 2009).

Sobre as respostas dos entrevistados transcritas no Capítulo 4 deste trabalho, houve a intenção de relacionar a Revisão da Literatura abordada no Capítulo 2 com as argumentações recebidas dos respondentes. Desta forma, foi possível confrontar as percepções e experiências empíricas com as conceitualizações teóricas. Houve momentos, também, em que o autor realizou vários comentários, utilizando-se como base o conhecimento adquirido através dos estudos realizados no decorrer da concepção deste projeto, bem como a experiência na área de empreendedorismo.

3.6 OBJETO DE ESTUDO

O objeto de análise desta pesquisa são as incubadoras de negócios, especificamente as incubadoras vinculadas às universidades, bem como as que possuem algum tipo de ação voltada aos negócios de impacto socioambiental, e também os perfis dos negócios e empreendedores de impacto socioambiental.

Por meio da especificação de um objeto, tornou-se possível observar as metodologias adotadas nos ambientes das incubadoras pesquisadas e a verificação do suporte adotado por estes ambientes aos negócios de impacto socioambiental, bem como sua eficácia na promoção de negócios mais preparados para enfrentar as adversidades do mercado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Considerando-se os objetivos propostos, neste item são apresentados os resultados seguindo a lógica de análise nos seguintes subitens: (1) Descrição e esquematização das incubadoras no Brasil (2) Mapeamento e perfil das incubadoras que prestam serviço a negócios de impacto; (3) Metodologias de suporte das incubadoras aos negócios de impacto socioambiental; (4) Diferenças metodológicas de capacitação de negócios de impacto e negócios tradicionais.

4.1 DESCRIÇÃO E ESQUEMATIZAÇÃO DAS INCUBADORAS NO RIO GRANDE DO SUL

Atualmente o cenário de ambientes que estimulam o empreendedorismo no estado é um dos mais desenvolvidos do Brasil, colocando o estado do Rio Grande do Sul em destaque a temas relacionados a empreendedorismo e geração de *startups*.

O Quadro 8 elenca as incubadoras atualmente ativas no estado do Rio Grande do Sul, bem como o nome de suas entidades mantenedoras, o município a que pertencem e a natureza societária da instituição mantenedora.

Quadro 3 - Incubadoras ativas, no Rio Grande do Sul.

Nome da incubadora	Universidade	Município	Natureza da instituição mantenedora
1-Techpark	FEEVALE	N. Hamburgo	Particular
2-Ulbratech	ULBRA	Canoas	Particular
3-Ulbratech	ULBRA	Torres	Particular
4-Ulbratech	ULBRA	Gravataí	Particular
5-Ulbratech	ULBRA	Carazinho	Particular
6-ITEC	UCS	Caxias do Sul	Particular
7-Criatec	UNIJUÍ	Ijuí	Particular
8-Criatec	UNIJUÍ	Santa Rosa	Particular
9-Inovates	UNIVATES	Lajeado	Particular
10-Conectar	UFPEL	Pelotas	Pública
11-IECBiot	UFRGS	Porto Alegre	Pública

12-CEI	UFRGS	Porto Alegre	Pública
13-Germina	UFRGS	Tramandaí	Pública
14-Hestia	UFRGS	Porto Alegre	Pública
15-ITACA	UFRGS	Porto Alegre	Pública
16-TECNO PUC	PUCRS	Porto Alegre	Particular
17-ITCP	UFRGS	Porto Alegre	Pública
18-INNOVATIO	FURG	Rio Grande	Pública
19-ITEC	UFN	Santa Maria	Particular
20-URINOVA	URI	Santo Ângelo	Particular
21-UNITEC	UNISINOS	São Leopoldo	Particular
22-ITEC	SETREM	Três de Maio	Particular
23-PampaTec	UNIPAMPA	Alegrete	Pública
24-ITUNISC	UNISC	Santa Cruz do Sul	Particular
25-INCUBATEC	IMED	Passo Fundo	Particular
26-LA SALLE TECH	UNILASALLE	Canoas	Particular
27-CIEMSUL	UCPEL	Pelotas	Particular
28-i-LAB	ESPM-Sul	Porto Alegre	Particular
29-Conecta	UPF	Passo Fundo	Particular
30-Pulsar/Aggitec	UFSM	Santa Maria	Pública
31-ITSM	UFSM	Santa Maria	Pública
32-Crescer	URI	Santiago	Particular
33-IATI	FEMA	Santa Rosa	Particular

Fonte: SICT (2021).

O Quadro 9 apresenta o substrato de incubadoras vinculadas às universidades, localizadas no Rio Grande do Sul que declararam ter estratégias de apoio a negócios de impacto socioambiental no mapeamento realizado pela ANPROTEC, em 2019. As que estão em cinza são incubadoras vinculadas a universidades públicas. Já as que estão em verde são as vinculadas a instituições privadas. Este padrão de cores se repetirá em todos os demais quadros que apresentam informações sobre as incubadoras.

Quadro 4 - Incubadoras com estratégias de apoio a negócios de impacto socioambiental, no RS.

Incubadora	Universidade
1- ITEC	Universidade Franciscana
2- CEI	UFRGS
3- IECBiot	UFRGS
4- CRIATEC	UNIJUÍ
5- Conecta	UPF
6- Techpark	FEEVALE
7- ITUNISC	UNISC
8- AGITTEC	UFSM
9- TECNOPUC	PUC
10- UNITEC	UNISINOS

Fonte: ANPROTEC (2019).

Foi realizada uma busca no site da Secretaria de Inovação, Ciência e Tecnologia, do estado do Rio Grande do Sul, que é o órgão estadual responsável pela estruturação de informações, procedimentos e acompanhamentos destes espaços que apontou a existência de 43 incubadoras. Deste total, 33 são vinculadas às universidades, 07 a Institutos Federais e escolas técnicas; e 02 foram iniciativas de prefeituras municipais e 01 privada. Ou seja, do total de incubadoras atuantes no Rio Grande do Sul, 93% estão vinculadas a algum tipo de instituição de ensino (SICT, 2021).

Deste total de incubadoras vinculadas a instituições de ensino, 75% delas estão vinculadas a alguma universidade.

O ICE, em parceria com a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC) e o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), desenvolveu o programa de incubação de impacto socioambiental. O objetivo deste programa era de realizar parcerias, dar apoio financeiro, qualificar e acompanhar os mecanismos de empreendedorismo de impacto. Por meio deste incentivo, espera-se desenvolver negócios de impacto socioambiental qualificados e prontos para entregar bons resultados para a sociedade.

Após a apresentação de todas as incubadoras vinculadas a universidades, no estado do Rio Grande do Sul, o Quadro 10 apresenta a lista das incubadoras localizadas no Rio Grande

do Sul que, segundo o Instituto de Inovação em Cidadania Empresarial (ICE), estão aptas a oferecer apoio e suporte a negócios de impacto socioambiental.

Quadro 5 - Incubadoras qualificadas pelo programa de incubação de impacto do ICE.

Incubadora	Universidade	Localização
1- Centro de empreendimentos em Informática (CEI)	UFRGS	Porto Alegre
2- Héstia	UFRGS	Porto Alegre
3- Inovates	UNIVATES	Lajeado
4- Tecnopuc	PUC	Porto Alegre
5- Ulbratech	ULBRA	Canoas
6- Unitec	UNISINOS	São Leopoldo
7- TechPark	FEEVALE	Campo Bom

Fonte: Dados da Pesquisa.

Com a intenção de complementar este quadro (Incubadoras qualificadas pelo programa de incubação de impacto do ICE), o Quadro 11 apresenta a lista de entidades que possuem algum tipo de ação voltada especificamente para o tema impacto socioambiental. Para que a incubadora fosse inserida no Quadro 11, usou-se como critério a existência de ações específicas sobre o tema, tais como palestras, capacitações, modalidade específica de incubação, oferecimento de consultorias/mentorias, portfólio de empresas incubadas com perfil de negócio de impacto socioambiental, etc.

Para a composição desta listagem, foram realizadas buscas através do campo de pesquisa do site institucional das incubadoras, além de exploração das seções dos sites tais como “quem somos, histórico, quadro de empresas residentes, consulta às sinopses das incubadas e leitura dos editais”. A intenção foi a de encontrar evidências de que a incubadora possuía algum tipo de iniciativa específica sobre o tema negócio de impacto socioambiental.

Quadro 6 - Incubadoras com iniciativas voltadas a ações de impacto socioambiental no Rio Grande do Sul.

Incubadora	Universidade	Descrição da ação de impacto socioambiental realizada no ambiente da incubador
1- TechPark	FEEVALE	Capacitações, modalidade de incubação de impacto socioambiental, Startups incubadas com perfil de impacto.
2- La Salle Tech	UNILASALLE	<i>Startups</i> incubadas com perfil de impacto.
3- Ciemsul	UCPEL	<i>Startups</i> incubadas com perfil de impacto.
4- Agitec	UFSM	Modalidade de incubação de impacto socioambiental e <i>startup</i> incubada com perfil de impacto.

Fonte: Dados da Pesquisa.

É importante observar este movimento de interesse das incubadoras em desenvolver algum tipo de ação voltada especificamente para negócios de impacto socioambiental. Isto significa o aumento da relevância do tema dentro destes ambientes que são tão importantes para a evolução empreendedora regional.

Após a apresentação das incubadoras que desenvolvem algum tipo de ação voltada aos negócios de impacto socioambiental, o Quadro 12 identifica os empreendimentos de impacto residentes nas instituições anteriormente apresentadas.

Vale ressaltar que este quadro foi construído exclusivamente com dados secundários disponíveis no site das incubadoras e de suas incubadas. Para a composição deste quadro, considerou-se o conhecimento do autor sobre o tema, a Revisão de Literatura utilizada no capítulo 2 desta pesquisa e a descrição das empresas no site. Para que houvesse a confirmação da aderência da empresa às características de negócio de impacto socioambiental, seria necessário ter acesso a maior quantidade de dados através de uma pesquisa *in loco* (nas incubadoras selecionadas), em que seria possível identificar a intencionalidade e os resultados socioambientais alcançados.

Quadro 7 - Negócios de impacto socioambiental incubados, no Rio Grande do Sul.

Mantenedora	Incubadora	Empresa	Sinopse
1- UFRGS	CEI	1- Papayas	Aplicativo de vale alimentação e meio de pagamento para uma rede de alimentação sustentável composta por feiras agroecológicas. Meio de pagamento próprio via QRCode, dispensando o uso de máquinas de cartão e taxas extras, sendo uma opção de pagamento para pequenos empreendimentos locais. Atuam principalmente em cidades de Minas Gerais e Porto Alegre
2- UNIVATES	Inovates	2- Odapp	<i>Software</i> para auxiliar pessoas com dificuldades cognitivas. Localizado em Lajeado/RS
		3- Recic	Gestão de resíduos na cidade de Lajeado/RS
		4- Rima	Moda consciente a partir de resíduos têxteis. Lajeado/RS
3- PUC	Tecnopuc	5- Bendita	Solução que conecta usuários e estabelecimentos para diminuir o desperdício de comida e o prejuízo dos estabelecimentos. Porto Alegre/RS
		6- Sort-e	Promove a sustentabilidade a partir do descarte de lixo, encorajando e incentivando as pessoas e empresas a serem mais conscientes em relação ao descarte dos seus resíduos. Porto Alegre/RS
		7- Sais	Proposta de unir projetos sociais e empresas de médio e grande porte dispostas a investir em responsabilidade social por meio de <i>crowdfunding</i> (financiamento de uma iniciativa a partir da colaboração de um grupo). Porto Alegre/RS
		8- NoHarm.ai	Sistema que usa inteligência artificial e auxilia farmácias clínicas na tomada de decisão. <i>Startup</i> sem fins lucrativos focada no desenvolvimento de soluções inteligentes para segurança do paciente, entregando o serviço de forma gratuita para o SUS. Porto

			Alegre/RS	
4-	UNISINOS	Unitec	9- Potabil	Busca o desenvolvimento de produtos focados em energias renováveis, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida das pessoas. Foco no tratamento e recuperação de efluentes através do uso de tecnologia própria, utilizando meios físicos ambientalmente compatíveis. Os produtos desenvolvidos visam substituir ou reduzir a quantidade de agentes químicos.
			10- Endelevo	Empresa especialista em fachadas prediais energeticamente eficientes, Vitória/ES
5-	FEEVALE	Techpark	11- Bueno rastro	Objetivo de produzir calçados sustentáveis, assumindo a responsabilidade em todo o ciclo de vida do produto. Modelo de negócio baseado na economia circular. Campo Bom/RS
6-	UNILASALLE	La Salle Tech	12- In-vista	Plataforma de captação de recursos e fomento de projetos sociais e culturais. Canoas/RS
			13- Braivox	Soluções para acessibilidade e impacto social baseada em tecnologias inclusivas. Canoas/RS
7-	UCPEL	Ciemsul	14- Eficiobra	Negócio Social em Habitação com o objetivo de oferecer pacotes de assistência em reformas de baixa complexidade e alto impacto com foco na salubridade das habitações. Pelotas/RS
8-	UFSM	Agitec	15- Connect sust	Gestão, logística e otimização de processos de reciclagem para empresas e condomínios. Santa Maria/RS

Fonte: Dados da Pesquisa.

Observa-se que dentre todas as incubadoras que fizeram a capacitação disponibilizada pelo Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), a Ulbratech foi a única instituição em que não se verificou a presença de negócios de impacto socioambiental, em seu portfólio de empresas.

O intuito deste subitem foi de apresentar informações gerais sobre as características dos objetos de estudo escolhidos nesta pesquisa (incubadoras universitárias que prestam suporte a negócios de impacto socioambiental), bem como outros temas relevantes. Já no próximo subitem, serão apresentadas outras informações importantes sobre as incubadoras, tais como as formas e metodologias de trabalho, perfis das equipes que atuam nestes ambientes e processos internos voltados à operacionalização e aos negócios de impacto socioambiental.

4.2 MAPEAMENTO E PERFIL DAS INCUBADORAS QUE PRESTAM SERVIÇO A NEGÓCIOS DE IMPACTO

O mapeamento do perfil e o conhecimento sobre os suportes prestados das incubadoras que oferecem atendimento aos negócios de impacto é importante à medida que estas informações poderão servir de base para outras organizações que desejam acrescentar este tipo de escopo de assistência.

Informações sobre estruturas, metodologias e serviços oferecidos favorecem o aprofundamento no conhecimento destas organizações fazendo com que haja entendimento de seus posicionamentos estratégicos, e possibilitando o desenvolvimento de metodologias adequadas para o suporte aos negócios de impacto socioambiental.

Para que um eficiente atendimento seja prestado aos negócios de impacto que participam dos ambientes de incubação, é importante entender quais os meios utilizados para a capacitação dos profissionais que atuam nestes ambientes e quais são as principais entidades de referência na promoção da qualificação destes funcionários. Desta forma, é possível entender quais são estas fontes, quais são as linhas de trabalho e a fundamentação da esquematização utilizada pela incubadora.

A gente tem participado muito ativamente das formações do ICE, ANPROTEC e SEBRAE (Gestora do CEI/UFRGS).

Fiz o curso de mentoria do ICE. As professoras Luciana e Érica (diretoras da incubadora) também fizeram e é muito bom. Tem literatura sobre o assunto. Eu gosto muito de aprender com *cases* porque eu consigo ver o que que já tem e se anda fazendo sempre aprendendo um pouco com as experiências dos outros (Mentor do CEI/UFRGS).

A gente busca capacitações que foram promovidas pelo ICE. Eles deram uma capacitação para os assessores (mentores) antes do programa começar. A intenção era alinhar a linguagem, alinhar o discurso, estar todo mundo falando a mesma coisa. (Mentora do Techpark).

A gente busca muita informação no ICE. Eles são uma mega de uma referência. Eles têm várias publicações. A gente participa da Academia ICE. Eles têm muitas publicações sobre Modelo C, o que é negócio de impacto. É um material bem bacana que nos ajuda dentro da sala de aula e nos embasa para trabalhar tanto com os alunos quanto com os empreendedores. Além disso, nós temos outros bons autores como o Barki, a Graziella Comini da USP (Mentora UNITEC).

É interessante observar a relevância do Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) como sendo a principal referência sobre o tema negócio de impacto para todos os envolvidos entrevistados. Este reconhecimento é resultado de muitos anos de atuação, investimento financeiro em ambientes de inovação e *startups* e união de vários profissionais competentes atuando conjuntamente na mesma instituição. O ICE é muito citado entre os entrevistados, pois é uma instituição com atuação focada nas ações de impacto socioambiental. Ainda que exista outras entidades que desenvolvem material de capacitação sobre o tema, o ICE consegue agregar atores e desenvolver ações significativas sobre o tema de impacto socioambiental.

O Tecnopuc, além de se utilizar do ICE como instituição de referência, possui um setor focado nos temas sociais e ambientais, e o tema negócios de impacto está incluído em sua operação.

As capacitações são feitas via o núcleo de impacto da Tecnopuc com o ICE (Gestor da TECNOPUC).

Nós temos um núcleo que se chama 4All *Hub* Social. Nós participamos sempre daquele curso de capacitação oferecido pelo ICE. Então, o que que a gente fez no primeiro momento foi uma formação com as lideranças. Nós contratamos a Semente Negócios para fazer uma capacitação interna com as nossas lideranças e depois nós fomos para o nível de operação, que é quem trabalha com os nossos negócios. Quais são as formações mínimas que as pessoas precisam em relação ao negócio de impacto? E daí nós vamos inscrevendo os nossos colaboradores. Para isso nós temos um grupo de mentores que são professores da universidade que são membros também da Academia ICE. Participamos de eventos, realizamos pesquisas, temos projetos de extensão junto com as empresas. Então, são estratégias bem diversificadas o que eu acho que é importante é ter uma capacitação permanente (Mentora Tecnopuc).

Destaca-se que a instituição Tecnopuc possui este *hub* social específico para tratar sobre temas sociais, ambientais e de impacto. Este núcleo atua de maneira muito próxima à estrutura da incubadora promovendo ações, capacitações e conexões com empreendedores, técnicos, gestores, mentores e outros atores envolvidos no ecossistema.

Destaca-se que são várias as frentes de atuação do Tecnopuc sobre o tema de impacto socioambiental e este movimento organizado de capacitação dos funcionários não se observou

nas outras incubadoras pesquisadas. Nota-se uma ausência de esquematização de capacitação dos colaboradores que atuam na linha de atendimento das incubadoras, já na Tecnopuc se verifica diversos treinamentos e capacitações para os seus funcionários. Esta agenda de capacitação contribui para o fato de que os colaboradores não precisam buscar, de forma dispersa, materiais de capacitação sobre o tema de impacto socioambiental, favorecendo assim maior foco no operacional e evitando o desperdício de tempo na busca de material de qualidade sobre o tema.

Passando para a análise operacional das incubadoras, os projetos formalizam as suas entradas nas incubadoras através da pré-incubação. Neste período, os empreendedores ainda não são considerados empresas formais, pois não há a necessidade de ter um CNPJ, acordo de sócios ou qualquer outro tipo de formalização. A proposta é que neste momento sejam oferecidas capacitações e mentorias aos projetos que são compostos por pessoas físicas. Para este momento, a intenção é transformar estes projetos em negócios consolidados.

O processo de pré-incubação é a estruturação do negócio. Tem a duração de três a quatro meses e se faz toda a modelagem de negócio. O empreendedor nem é uma empresa ainda, ele é um projeto. Então, empreendedor tem uma ideia e nesses três a quatro meses de pré-incubação ele transforma isso em negócio (Gestora do Techpark).

Nas descrições a seguir, os gestores apresentam informações de como são realizadas as suas capacitações e processos de acompanhamento dos projetos nesta fase de pré-incubação.

Eles têm 15 horas de assessoria sobre os cinco eixos do cerne: capital, gestão, empreendedor, mercado e tecnologia. Daí, durante esse período eles ainda recebem algumas capacitações: conhecimento de mercado, *workshop de pitch*, além de um workshop de perfil empreendedor (Gestora do Techpark).

No primeiro momento a empresa entra e faz junto um planejamento estratégico junto com o consultor externo. Este processo dura de três a quatro meses e depois a gente faz o monitoramento a cada 6 meses. A gente tem um banco de mentores, a maioria são professores aqui da universidade. A gente também traz os consultores externos e a gente faz o acompanhamento nestas mentoria. As primeiras, geralmente, a gente participa junto, mas depois fica entre mentor e mentorado. Eles fazem trabalho em conjunto. A gente tem também laboratórios, portal de inovação, institutos tecnológicos específicos, promovemos *workshops*, aproximação com a academia (Gestora da Unitec).

Dentro desses programas estão incluídas consultorias, conexões com o ecossistema, formações, cursos, estrutura física, internet, etc. (Gestora CEI/UFRGS).

Realizar a pré-incubação em uma incubadora vinculada a uma universidade, além das vantagens tradicionais, proporciona maior proximidade com alunos, professores, estrutura de laboratórios entre outros.

O ciclo de pré-incubação costuma ser um momento intenso de capacitação e de empenho por parte dos empreendedores, pois este costuma ser um período em que ferramentas e metodologias de formatação dos negócios são utilizadas, sendo necessária a participação ativa dos empreendedores envolvidos.

A fase de pré-incubação é importante tanto para a incubadora como para o empreendedor, pois há a possibilidade de identificar tendências de sucesso ou a necessidade de suspender o projeto para uma melhor reestruturação. Não raramente, os empreendedores encerram este período concluindo que o empreendimento não é viável, evitando assim dedicação de esforços e dispêndios financeiros.

O depoimento de uma das gestoras atesta a importância desta descoberta empreendedora na fase de pré-incubação.

Às vezes eu tenho uma ideia muito legal, mas de fato quando ele vira empreendedor, ele vai abrir o CNPJ, e tem os custos, e tem despesas. Daí ele começa a se assustar porque ele não é deste mundo (Gestora do Techpark).

Logo após o período de pré-incubação, dá-se início ao período de incubação. Este é um período longo, que dura cerca de três anos, e é neste momento que o empreendedor tem a chance de aprimorar os seus protótipos, implementar o seu MVP (*Minimum Value Product*), melhorar os seus modelos de negócios e captar clientes. As incubadoras possuem papel de relevância no aconselhamento e capacitação desta etapa.

Uma das incubadoras pesquisadas optou por não se apropriar dos termos pré-incubação e incubação tendo como argumento o fato que eles entendem que o termo incubadora traz o conceito de algo fechado em si próprio. No entendimento dos gestores da Tecnopuc, as *startups* devem estar em locais amplos e abertos desenvolvendo novas formas de relacionamento.

Hoje a gente não usa mais o nome incubadora. O conceito de incubadora que vem do passado como uma incubadora de bebê, que é deixar fechado em um espaço para fazer crescer. A gente passou a entender que a nossa função era muito maior do que uma incubadora, era de abrir esse leque para que as *startups* pudessem se conectar com maior número de pessoas possíveis. Então, a gente entende que elas não podem estar fechadas, elas têm que estar expostas, conversando com o maior número de pessoas e não sendo unicamente observadas pelo espaço que elas estão (Gestor do Tecnopuc).

A Tecnopuc, também, desenvolve uma metodologia de atendimento aos negócios diferente do observado nas demais incubadoras pesquisadas. Este suporte segue a linha de

capacitação de acordo com o nível de maturidade das empresas. A seguir se tem a descrição da assistência prestada pela incubadora:

A gente tem três programas aqui dentro: o Garage, o Road e o Orbit. No Garage é quando eles estão na fase mais e de ideação, tentando modelar um negócio então a gente tem um programa bem estruturado com início, meio e fim. A partir daí, os programas são de semi para não estruturados. O *Road* tem uma série de *workshops* que a gente oferece ao longo do ano, mas que acontecem em datas que a gente vai organizando...as *startups* têm um *adviser*, que é uma pessoa nossa, um padrinho. Quando chega no *Orbit*, a *startup* até tem um *adviser*, mas não precisa ter os encontros mensais, é mais receptivo, ou seja, a *startup* ativa o ambiente quando ela precisa. Ela continua tendo acesso aos *workshops*, aos eventos, nós continuamos conectando ao sistema, mas é muito mais a *startup* puxar as suas demandas do que nós chegarmos e falarmos: oi, *startup*. Vai lá e faz aquilo. Ela está mais madura. Então, depende da fase, começa do mais estruturado para o nada estruturado (Gestor do Tecnopuc).

Apesar dos nomes dos programas da Tecnopuc (Garage, Orbit e Road) serem distintos dos que são utilizados nas demais incubadoras, as práticas de cada um destes planos são similares. O programa Garage, pelo que foi descrito na entrevista, se assemelha ao processo de pré-incubação das demais incubadoras, pois prestam atendimento individualizado com foco principal no desenvolvimento do modelo de negócio. Já o Orbit e Road correspondem à incubação, visto que as empresas são mais experientes e autônomas, sendo elas aptas a buscarem capacitação que consideram relevantes. Nesta etapa de suporte às empresas, as incubadoras desempenham um papel consultivo e de propulsor nas conexões.

Em se tratando das áreas de atuação das incubadoras pesquisadas, algumas se classificam como sendo organizações que focam exclusivamente em determinada área do conhecimento, enquanto outras se classificam como sendo multissetoriais. O Quadro 13, evidencia, resumidamente, como elas se auto classificam em questão de setorização.

Quadro 8 - Dimensão de atuação das incubadoras.

Organização/Universidade	Dimensão	Áreas de atuação
CEI/UFRGS	Setorial	TIC e negócios de impacto.
Techpark/FEEVALE	Multissetorial	TIC, negócios de impacto, biotecnologia, saúde, energia renovável, indústria criativa.
Tecnopuc/PUCRS	Multissetorial	TIC, saúde, química, inteligência artificial, agrotech, fintech, alimentos, social.
Unitec/UNISINOS	Multissetorial	TIC, automação, engenharia, comunicação, convergência digital, saúde, alimentos, agrotech socioambiental.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Para que as incubadoras possam atuar de maneira eficaz na capacitação e suporte dos negócios incubados, é importante que estas organizações disponham de estruturas físicas adequadas, como laboratórios, salas, equipamentos, insumos e mão de obra capacitada para prestar o apropriado assessoramento (BANK, FICHTER & KLOFSTEN, 2017). Nas incubadoras multissetoriais visitadas, observou-se grandes e completas estruturas de suporte com um corpo técnico dedicado ao suporte aos incubados. O gestor da Tecnopuc, por exemplo, relatou como funciona a estruturação multissetorial dentro da incubadora em que atua.

Nós temos *hubs* (Grupos ou equipes) na área da saúde, na área de IA(Inteligência Artificial), na área do agro, na área de *fintechs*, alimentos. Então, à medida que a *startup* vai avançando, ela vai se encaixando nessas estruturas mais setoriais (Gestor do Tecnopuc).

O fato de a incubadora ser multi ou uni setorial não necessariamente define o nível de capacidade de atendimento dela. Todavia, quando uma incubadora é multissetorial, entende-se que a estrutura organizacional dela é mais complexa necessitando assim de mais especialistas, espaço físico e equipamentos fazendo com que seus custos operacionais sejam mais altos.

Após uma breve apresentação da estruturação sistemática e física das incubadoras, o Quadro 14 apresenta um conjunto de serviços de suporte oferecidos pelas incubadoras pesquisadas. Esta relação está baseada na lista de serviços sugerida por Carayannis e von Zedtwitz (2005) e Raupp e Beuren (2011).

Quadro 9 - Tipos de serviços oferecidos pelas incubadoras.

	Administrativo	Financeiro	Estrutura	Programas de desenvolvimento	Relacionamentos com outras instituições
CEI	✓	✓	✓	✓	✓
Techpark	✓	✓	✓	✓	✓
Tecnopuc	✓	✓	✓	✓	✓
Unitec	✓	✓	✓	✓	✓

Fonte: Baseado em Raupp e Beuren (2011).

Todos os serviços oferecidos pelos ambientes das incubadoras estão em consonância com o que foi sugerido pelos autores no Quadro 3, do capítulo 2.

A efetivação destes serviços de forma satisfatória interfere diretamente na obtenção da certificação CERNE, concedida pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC). Este reconhecimento define o nível de maturidade das instituições que prestam o serviço de incubação em seus ecossistemas. Os níveis variam dependendo da capacidade do ambiente em atender as mais diversas esferas que envolvem uma incubadora e podem variar entre os graus 1 a 4. O Nível 1 foca na metodologia de relacionamento com os empreendimentos; o 2 nos processos internos de gestão da incubadora; o 3 na rede de parceiros e nas conexões da incubadora; e o nível 4 na melhoria contínua e na internacionalização (CERNE, 2022).

O Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (CERNE) é um agrupamento de ações e metodologias que visam promover a melhoria nos resultados das incubadoras. Para que isso seja possível, recomenda-se a organização de boas práticas dentro de processos-chave da organização. Cada nível de maturidade (Cerne 1, Cerne 2, Cerne 3 e Cerne 4) representa um passo da incubadora em direção à melhoria contínua e a um maior nível de maturidade (ANPROTEC, 2022).

O objetivo do Cerne é oferecer uma plataforma de soluções, de forma a ampliar a capacidade da incubadora em gerar, sistematicamente, empreendimentos inovadores bem sucedidos. Dessa forma, cria-se uma base de referência para que as incubadoras de diferentes áreas e portes possam reduzir o nível de variabilidade na obtenção de sucesso das empresas apoiadas. O Quadro 15, apresenta os níveis CERNE's de cada uma das incubadoras pesquisadas.

Quadro 10 - Nível de certificação Cerne.

Instituição	Nível CERNE
CEI/UFRGS	2
Techpark/FEEVALE	2
Tecnopuc/PUCRS	2
Unitec/UNISINOS	4

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que a Unitec possui o nível máximo de maturidade CERNE (4), comprovando assim que eles possuem processos reconhecidamente consolidados em temas ligados a capacitação do empreendedorismo, efetiva governança e gestão da incubadora, possui ampla rede de parceiros e desenvolve ações ligadas à internacionalização.

Em entrevista realizada com os gestores das incubadoras CEI/UFRGS e Tecnopuc/PUCRS foi relatado que a equipe está organizando a documentação necessária para também pleitear o CERNE nível 4. Já o Techpark acaba de adquirir o CERNE 2 no final de 2021.

A gente está agora acabando de coletar o material para tentar o CERNE 4 (Gestor da Tecnopuc).
Hoje nós somos CERNE 2 e estamos pleiteando o CERNE 4 (Gestora do CEI/UFRGS).

No entendimento de Ferreira (2021), o nível alto de certificação das incubadoras garante um melhor nível organizacional e melhores práticas metodológicas na capacitação dos negócios que estão hospedados em seus ecossistemas. A Unitec é uma das poucas incubadoras nacionais que está no nível máximo do CERNE.

Após a apresentação do mapeamento dos ambientes pesquisados e análise geral do atendimento prestado aos incubados, a análise deste subcapítulo passa a ser no entendimento da correlação entre estes ecossistemas de suporte ao empreendedorismo e os negócios de impacto socioambiental.

Sabe-se que por mais que as incubadoras tenham o hábito de capacitar novos empreendimentos, sabe-se que as incubadoras que atendem negócios de impacto socioambiental contam com dificuldades extras além daquelas que já são experimentadas nos atendimentos aos negócios tradicionais. Quitério (2021), traz alguns entraves e dificuldades enfrentados pelas incubadoras na prestação de suporte aos negócios de impacto, destacando-se principalmente:

- a) Ausência de capacidade empreendedora;
- b) Conflito cultural em relação à obtenção de lucro;
- c) Promoção de redes de apoio;
- d) Incentivo ao uso de novas tecnologias;
- e) Indicadores de medição;
- f) Construção de narrativas claras;
- g) Incubadoras se demonstrarem importantes no suporte aos negócios de impacto.

O Quadro 16 teve a intenção de relacionar os entraves e barreiras que foram apresentados por Quitério (2021) e o que foi dito pelos gestores e mentores no decorrer das entrevistas.

Quadro 11 - Barreiras e entraves enfrentados pelas incubadoras em temas ligados ao empreendedorismo de impacto.

Incubadora/Universidade	Entraves e barreiras citados pelos gestores e mentores.	Relação com os entraves de Quitério, 2021
CEI/UFRGS	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade na validação do problema; • Dificuldade na definição de modelo de receita. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausência de capacidade empreendedora; 2. Conflito cultural em relação à obtenção de lucro.
Techpark/FEEVALE	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade na definição de modelo de receita; • Mensuração do impacto; • Excessiva paixão pelo propósito do projeto; • Ecossistema de impacto insuficiente no RS; • Dificuldade em desenvolver modelo de negócio; • Baixo financiamento em negócios de impacto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausência de capacidade empreendedora; 2. Conflito cultural em relação à obtenção de lucro; 3. Promoção de redes de apoio; 4. Indicadores de medição 5. Construção de narrativas claras.
Tecnopuc/PUCRS	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade em desenvolver modelo de negócio; • Desconexão entre geração de impacto e de receita. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausência de capacidade empreendedora; 2. Conflito cultural em relação à obtenção de lucro; 3. Construção de narrativas claras
Unitec/UNISINOS	<ul style="list-style-type: none"> • Conflito em gerar receita na operação de um negócio de impacto; • Insuficiente disseminação do tema impacto; • Excessiva paixão pelo propósito do projeto; • Dificuldade de conhecimento conceitual do que é um negócio de impacto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausência de capacidade empreendedora; 2. Conflito cultural em relação à obtenção de lucro; 3. Construção de narrativas claras; 4. Promoção de redes de apoio;

Fonte: Dados da Pesquisa.

São muitas as dificuldades apresentadas pelos mentores e gestores em relação ao desenvolvimento de empreendimentos de impacto socioambiental. Alguns destes problemas apresentados são comuns aos negócios tradicionais e outros são específicos da natureza de negócio de impacto. Por este motivo, é importante que os profissionais que fazem o acompanhamento tenham uma visão ampla tanto das características dos negócios de impacto socioambiental quanto das nuances dos negócios tradicionais.

Dentre as barreiras e entraves apresentadas por Quitério (2021) que são enfrentados pelas incubadoras sobre o desenvolvimento de negócios de impacto socioambiental, o único que não foi citado durante as entrevistas é o que se refere a demonstração da importância da incubadora na capacitação dos negócios de impacto socioambiental. Todos os outros foram, de alguma forma, referenciados nas respostas.

O fato do item G (Incubadoras se demonstrarem importantes no suporte aos negócios de impacto) não ser citado pelos entrevistados pode se atribuir ao fato de que este é um problema comum a todos os negócios que contornam as incubadoras, sejam eles de impacto ou tradicionais. Muitos empreendedores não percebem o valor de pertencer a um ecossistema de inovação antes de suas entradas a estes locais.

Para que se possa compreender de maneira mais clara quais as barreiras enfrentadas pelos atores que compõem os ambientes de inovação na promoção de temas ligados a impacto socioambiental, tem-se a seguir relatos dos gestores, mentores e incubados sobre o que eles consideram como sendo as principais dificuldades em se tratando de ações ligadas ao trato com os empreendedores de impacto socioambiental:

A validação do problema e a validação inicial da solução. Se o empreendedor é alguém que não sofre daquele problema ou não faz parte daquele meio, ele tem dificuldade de chegar. Se ele está no meio, ele tem dificuldade de acesso a recursos, não só financeiros, mas também intelectuais e culturais. A segunda dificuldade é um modelo de receita (Gestora do CEI/UFRGS).

Tentar interligar que um negócio sustentável pode ser monetizado e pode gerar benefícios. Muitas vezes a gente pega professores aqui da casa que dizem que não tem como monetizar, daí a gente começa a apresentar os *cases* do Brasil e tentar reverter essa situação. Por exemplo, nós temos um professor que é super bom em finanças, ele sabe do que que ele está falando, porém ele não conseguiu ainda mudar o *mindset* para entender que pode juntar as duas coisas. Essa é a maior barreira. A outra coisa é mensurar o impacto que o negócio gera. É legal ter um propósito e normalmente o empreendedor diz que ele faz muito pela sociedade, mas como mensurar isso? E isso é uma dificuldade imensa. Outra barreira que eu posso citar também é empreendedor apaixonado pelo seu propósito. Todo empreendedor é apaixonado pela sua ideia, mas o empreendedor de negócio de impacto socioambiental é muito mais apaixonado (Gestora do Techpark).

Estas duas primeiras respostas trazem informações relevantes sobre as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores de impacto. Pode ser que pelo fato de o empreendedor não pertencer ao universo no qual o seu negócio pretende atuar prejudique a identificação e o entendimento do problema, gerando assim uma visão míope da solução. Outros problemas relatados são as dificuldades de captação de recursos, excessiva paixão pelo propósito e dificuldades em levantar dados e métricas dos resultados sociais e ambientais alcançados.

Entende-se que alguns dos problemas relatados nestas respostas se assemelham às dificuldades enfrentadas durante a capacitação de negócios convencionais, todavia a intensidade em que estes problemas se apresentam é uma das principais diferenças. Por exemplo, é muito comum empresas que estão iniciando terem dificuldade na forma de monetização, na definição de metas ou dificuldades no entendimento do problema a ser enfrentado. Porém, para os negócios de impacto, a monetização ou a escolha de métricas ganha complexidade porque o propósito tem grande importância nas decisões a serem tomadas e o entendimento dos problemas requer que os sócios façam uma imersão em comunidades carentes ou em locais que são ambientalmente prejudicados pelas ações humanas.

Já durante as entrevistas de alguns gestores e de um dos mentores, foi enfatizado que o hiper foco no propósito dos empreendedores de impacto e a ausência de estratégias de manutenção financeira do negócio. Isso se deve principalmente pelo fato de estes entrevistados terem uma maior orientação ao suporte de negócios tradicionais que visam principalmente o resultado financeiro do negócio.

O fato de ser de impacto ele ainda é um negócio. Ele precisa ter um modelo de negócio. Quando eu converso com parceiros eles perguntam: tá, mas como é que é essa roda gira? Vai melhorar a natureza. Tá, mas o dinheiro tem que girar para poder sustentar essa roda. Eu realmente vejo essa desconexão. Parece que é um dilema mental: como é que eu vou ganhar dinheiro e fazer impacto? Para mim, essa é a maior dificuldade empreendedora: entender que acima de tudo aquilo é um negócio. Não basta você querer mudar o mundo sem ter uma base financeira para isso (Gestor do Tecnopuc).

Eu acho que a principal dificuldade é a ideia de que o empreendimento tem que lucrar e não apenas promover o impacto (Gestora da Unitec).

A principal barreira eu diria que é o desafio de fazer um negócio economicamente sustentável. Eu acho que a falta de apoio governamental é um problema. Alguns países estão mais avançados neste tema. Outra coisa que eu percebo, é que os empreendedores estão muito preocupados com o impacto, eles não estão muito preocupados com a sustentação financeira (Mentor CEI/UFRGS).

Gestores e mentores pesquisados informam grande preocupação quanto à sustentação financeira do negócio. Os empreendedores de impacto, quando iniciam os seus processos de

incubação, demonstram grande apego pelo propósito sem ter de forma clara como se dará a sustentabilidade financeira. Este é um problema cultural em que os membros das incubadoras precisam atuar fortemente sem, no entanto, descaracterizar o propósito do negócio de impacto socioambiental.

Seguem outras respostas que trazem outras percepções e entendimentos relacionados às dificuldades enfrentadas no trato com os negócios de impacto socioambiental.

Há muito desconhecimento do que seja o conceito de negócios de impacto socioambiental. Tem gente que acha que está solucionando um problema social ou ambiental tem que criar uma ONG e se tornar um militante! Outra questão é a dificuldade em desenvolver a capacitação e a formação de profissionais. A gente não incorpora essas pautas nos currículos da graduação. A terceira barreira é que nós somos uma rede muito pequena para dar essa formação e até mesmo para conseguir investimento para esses negócios. O caminho para o empreendedor que quer criar um negócio de impacto ainda é muito diverso e não é nada facilitado. Outra falha nossa, é a questão da comunicação e da divulgação. Tem redes sociais e outros inúmeros mecanismos para disseminar as informações e acho que a gente ainda peca muito nesse sentido. Outra fragilidade no meu ponto de vista é o desenvolvimento de políticas públicas por parte do governo (Mentora Tecnopuc).

Eu acho que o ecossistema do Rio Grande do Sul tem muito um olhar para os negócios tradicionais. Quando a gente ouve falar da região Sudeste a gente vê que investimento em negócio de impacto é uma coisa que tá muito visível. Um outro ponto é a importância da pesquisa de mercado, mas isso demonstra como é importante o empreendedor de impacto de fato se apropriar daquelas necessidades de mercado. Muitas vezes o negócio com impacto social envolve muita paixão, só que nem sempre essa paixão dá conta de um mercado que vá gerar monetização (Mentora TechPark).

A primeira dificuldade é que os negócios não sabem que eles são de impacto. Normalmente as empresas vêm até nós como sendo de impacto, mas eles não sabem o que é uma empresa de impacto! Eles não sabem quais são as repercussões e as responsabilidades de se apresentar como uma empresa de impacto. Com certeza tem muito mais empresas de impacto, mas o problema é que eles não sabem que são (Mentora Unitec).

Os mentores, por terem conhecimento mais aprofundado da rotina do desenvolvimento de um empreendimento de impacto e por conhecerem os conceitos de impacto socioambiental, trazem outras questões importantes quanto ao desenvolvimento de negócios de impacto. Os gestores das incubadoras e um dos mentores focaram quase que exclusivamente na problemática relacionada a sustentabilidade financeira dos empreendimentos, já os outros mentores, trouxeram demais temas relevantes, tais como ausência de apoio governamental, ecossistema de empreendedorismo insuficiente capaz de realizar ações contundentes sobre o tema, divulgação deficitária do tema impacto, dúvidas quanto a conceitualização do que é um negócio de impacto, entre outros.

Houve o interesse em entender, também, a percepção dos incubados de impacto sobre o tema. E, por esta razão, a mesma questão também foi realizada para estes atores.

Nós somos sem fins lucrativos e isso acaba atrapalhando os investimentos. Acho que a principal dificuldade para o nosso negócio é manter a sustentabilidade e também o fato de não conseguir receber investimento (Incubado Tecnopuc).

A gente percebe de maneira muito nítida quando a gente vai falar com pessoas que são deste nicho e profissionais que são desta área (impacto). A gente explica a Papayas em uma frase e as pessoas já super entendem e quando a gente fala com pessoas que não são, aí sim a gente sente o poder de convencimento. Então, pra gente explicar é bem mais exaustivo pra quem não é da área (Papayas – Incubada CEI).

Eu acho que a visão do investidor quando a gente vai captar recurso de não confundir com uma ONG, com assistencialismo, entenderem que é um negócio também e tem um viés econômico, que busca o crescimento, mas que o impacto faz parte disso. Também temos um problema na gestão de pessoas, fazer as pessoas entenderem que têm essa parte do negócio. A gente atrai muitas pessoas pelo impacto e a gente tem que mostrar para eles que é um negócio, que também tem metas a cumprir. Eu também acho que o conceito de negócio de impacto ainda tem muito a se disseminar (Incubado TechnoPark).

Eu acho que principalmente esta virada de chave em que o impacto é muito legal, muito bacana, mas o pagamento da equipe tem que ser feito. O pagamento das contas tem que acontecer e temos que tornar o negócio economicamente sustentável. Então, entender o modelo de negócio que seja sustentável é uma grande barreira (Endelevo - Incubada Unitec).

É importante ouvir a opinião dos incubados sobre estas barreiras enfrentadas, pois eles são capazes de materializar através de suas experiências as dificuldades que encontramos nos artigos científicos ou nas teorias apresentadas pelos professores e mentores de impacto. Durante as suas falas, foram citados diversos fatos que impedem um desenvolvimento mais simplificado destes negócios, tais como ausência de fundos de investimento voltados para negócios de impacto, pouca disseminação do conceito de impacto para as pessoas que são fora desta área de estudo e conscientização da própria equipe de trabalho que a empresa precisa gerar resultados estão entre as dificuldades trazidas.

Desta forma, dependendo do ponto de análise, as dificuldades variam. Enquanto para mentores e gestores de incubadoras as principais dificuldades citadas foram as dificuldades de equilibrar propósito e sustentabilidade financeira. Já para os incubados, a dificuldade que mais se destacou foi a de promover a disseminação do conceito e as barreiras em conseguir investimentos.

O fato de os ambientes de incubação entenderem quais são os obstáculos existentes e a proposição de soluções para estes entraves, pode fazer com que estas incubadoras se tornem referências em suas áreas de atuação. Conforme defende Ferreira (2021), à medida que as incubadoras vão realizando ações sobre o tema e vão se apropriando dos acontecimentos, a tendência é que elas se tornem referência em suas regiões. Para que se tornem autoridades no tema de impacto de sua região, os ambientes de inovação e incubadoras devem estar aptos a sensibilizar e articular atores, promover a disseminação da temática de impacto, organizar as

demandas dos problemas sociais locais, participar dos sistemas de investimento e formar profissionais sobre o tema de impacto.

No decorrer das entrevistas, foi possível verificar algumas das ações, que segundo Ferreira (2021), definem se uma instituição pode ser designada como referência para a região que atua. Seguem trechos das entrevistas dos gestores e mentores das incubadoras com ações voltadas a esta área.

Normalmente, a gente se conecta com programas de parceiros que são voltados para o negócio de impacto. Existem duas disciplinas, por exemplo, ligadas ao núcleo de empreendedorismo inovador que toca no tema sustentabilidade e gestão ambiental (Gestora do CEI).

Nós temos *workshops* específicos de impacto (Gestor do Tecnopuc).

Um processo específico para negócio de impacto onde a gente captou professores e até contratou consultores externos. A gente capacitou toda nossa equipe (Gestora do Techpark).

Você tem que chamar aquelas pessoas que serão impactadas, discutir com eles (Mentor CEI).

Um primeiro movimento foi incluir a pauta dos negócios de impacto socioambiental na formação dos nossos empreendedores (Mentora Tecnopuc).

Oferecemos capacitação para os mentores antes do programa começar. Tem uma série de eventos de capacitações que os empreendedores podem participar, eles estão inseridos em grupo de *WhatsApp* que tem muita troca (Mentora Techpark).

A gente vive numa bolha, principalmente a gente aqui do Sul: brancos, pessoas de classe média, instruídos. Vai para realidade, é completamente diferente. Daí é muito fácil dizer: a gente simpatiza, mas é muito fácil falar se a gente nunca sentiu fome na vida, a gente nunca sente frio. Por isso que tem muitos empreendedores de impacto que vem sentindo isso na pele. É um sentimento genuíno, você consegue falar com muita propriedade. Se esse não é o seu lugar de fala, você tem que estar imerso nas etapas iniciais da sua solução (Mentora Unitec).

Muitas ações são realizadas por estes ambientes, são ações significativas e variadas. No entanto, elas ainda são consideradas insuficientes e desarticuladas frente ao grande campo que ainda precisa ser desenvolvido. Destaca-se aqui algumas das ações realizadas e que foram citadas nas entrevistas: disciplinas de graduação e pós-graduação voltadas a negócios de impacto, contato com pessoas que formam a Base da Pirâmide Social, relacionamento próximo com outras instituições de referência, conexões com outros atores estão entre algumas ações efetivadas, etc. Ainda que todas as instituições pesquisadas pratiquem ações relevantes sobre o tema de impacto, entende-se que estas ações são eventuais e não estruturadas, o que dificulta o crescimento significativo do tema no estado do Rio Grande do Sul.

Outras ações poderiam ser desenvolvidas por estas instituições de forma que elas possam ser consideradas referências de impacto socioambiental dentro de suas áreas de atuação. É preciso que os dirigentes estejam nos bairros mais necessitados, entendendo as

necessidades dos negócios locais, conversando com lideranças comunitárias e promovendo capacitação empreendedora por meio de uma linguagem simples e efetiva para a população em geral. É importante ter a consciência de eventualmente sair dos ambientes das incubadoras e entender, na prática, como funciona a sistemática destes lugares e quais as possibilidades de proporcionar uma aproximação da academia com a população que pertence à Base da Pirâmide Social.

Observou-se que, mesmo as incubadoras efetivando diversas ações que Ferreira (2021) classifica como sendo práticas de ambientes modelo em suporte de impacto, quando os gestores são questionados se eles se consideram referência local, esta foi uma questão difícil de ser respondida. Normalmente, a resposta foi dada após um considerável período de reflexão.

Eu acho que a gente participa de várias coisas, vários eventos, mas eu acho que tem incubadoras que têm mais negócios incubados e que tem apoiado mais negócios de impacto (Gestora do CEI).

Não, nós ainda não nos consideramos uma referência, mas somos um parque que pode receber. A gente até utiliza isso na comunicação, mas referência para negócio de impacto, infelizmente, aqui no Rio Grande do Sul, eu entendo que a gente ainda tem uma lacuna. Eu não vejo nenhuma grande referência entre as incubadoras e parques. Referência para mim é algo muito forte (Gestora da Techpark).

Essa pergunta é difícil. Eu diria que sim, mas ainda há muito o que percorrer. Eu acho que todo o mercado está um pouco engatinhando. Já existem coisas bem legais, mas eu diria que nós estamos dando passos como pequenas estruturas específicas, chamadas específicas. Demos um passo à frente, mas é muito estranho eu chamar de referência, mas eu diria que a gente tem um destaque (Gestor do Tecnopuc).

Eu acho que sim, até porque no 1º ciclo de Ideiaz a gente se candidatou para receber tantos negócios tradicionais quanto de impacto e veio somente de impacto. Então, eu acho isso um indicador bem alto de que nós temos um nome, nós temos um projeto que foi muito bem escrito e direcionado para essa parte (Gestora do Unitec).

Ainda não, a gente ainda está no processo de chegar onde gostaríamos. A gente tem dificuldades de captar negócios de impacto para passar pelo processo de pré-incubação. Tem muita gente com ideia interessante, com ideia legal, mas que tem medo de empreender. As pessoas têm dúvidas se realmente o negócio dele é de impacto, mas eu acho que o negócio tá acontecendo (Mentora do Techpark).

Eu considero a Unitec uma referência, e a própria UNISINOS tem um olhar mais voltado para o empreendedorismo de impacto. Tem a Escola de Design que trabalha também muito com isso, mas ainda tem muito que se estudar. Toda essa questão do capitalismo consciente, novas economias, esses movimentos todos que vem e eu sei que essa mudança veio para ficar (Mentora do Unitec).

Três das quatro incubadoras pesquisadas não se consideram referência em questões que tratam de incubação de negócios de impacto socioambiental. Com exceção da Unitec/UNISINOS as outras reconhecem que ainda há um percurso considerável a ser trilhado até que possam ser consideradas modelos de ambientes de capacitação a negócios de impacto socioambiental. Infere-se que a principal dificuldade em realizar esta afirmação está no fato

destes ambientes ainda terem pouca quantidade de negócios de impacto socioambiental residente em seus ecossistemas o que ocasiona menor expertise no atendimento deste tipo de empreendimento. No decorrer das entrevistas foi afirmado em diversos pontos no discurso que o Brasil contém muitos negócios de impacto socioambiental em suas periferias, no entanto, as universidades ainda não conseguiram elaborar uma estratégia de entrada nestes locais.

Para que uma incubadora possa ser considerada uma referência, é importante entender qual é a definição institucional que a organização dá ao tema. E, por este motivo, os entrevistados foram questionados sobre o que eles entendem ser a definição de negócio de impacto socioambiental e como eles impactam na vida das pessoas.

Quadro 12 - Definição dos gestores das incubadoras sobre o significado de negócios de impacto.

Pergunta	Incubadora/Universidade	Resposta
Na sua opinião, o que é negócio de impacto socioambiental e como ela contribui para melhorar a qualidade de vida das pessoas?	CEI/UFRGS	Ter o impacto como o cerne do negócio, operar na lógica de mercado, o produto principal do negócio tem que ser um problema que resolve uma questão socioambiental.
	Techpark/FEEVALE	O negócio tem que se sustentar, principalmente no país que a gente vive. A gente sabe que o Yunus defendia que toda a receita deve ser investida no negócio, mas a gente não vê problemas em um empreendedor tirar o seu sustento do negócio de impacto.
	Tecnopuc/PUCRS	Todo negócio é de impacto. Quando você cria o negócio é pelo menos impacto econômico. Agora a gente sabe que o conceito que você está tentando me trazer aqui é o com viés mais direto, daquele produto ou serviço que melhora um ambiente ou alguma situação de vulnerabilidade. No início eu tinha um pouco de resistência e dizia que todos os negócios eram de impacto, mas depois eu comecei a entender que era importante ter essa classificação para chamar atenção, inclusive de fundos investidores para o mercado começar a prestar atenção nestes negócios.
	Unitec/UNISINOS	Negócio de impacto é justamente impactar onde ele atua. Muito legal acompanhar esse pessoal e ver onde eles estão querendo colocar o impacto na vida das pessoas, nos locais onde eles estão alocados, projetos de vários lugares do Brasil. Várias comunidades têm os seus problemas. Então é legal ver como o empreendedorismo pode impactar de forma positiva.

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre as respostas apresentadas pelos gestores das incubadoras pesquisadas, observa-se superficialidade conceitual sobre a definição do que é negócio de impacto. É claro para todos os respondentes que os negócios de impacto são organizações que promovem melhorias na qualidade de vida das pessoas. Mas, durante os questionamentos, com exceção da resposta

dada pela gestora do CEI/UFRGS, não foi possível verificar se os outros critérios conceituais defendidos pelo Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) são de conhecimento dos pesquisados. Seguem os critérios mínimos defendidos pelo ICE (2022) necessários para a caracterização de um negócio de impacto:

- a) Intencionalidade na resolução de problemas socioambientais;
- b) Missão no propósito socioambiental;
- c) Operação pela lógica de mercado;
- d) Compromisso com o monitoramento do impacto gerado.

Além dos gestores de incubadora, esta mesma pergunta também foi realizada aos mentores que realizam atendimento aos negócios de impacto socioambiental que pertencem aos seus ecossistemas. A seguir estão alguns trechos importantes das respostas dadas por estes especialistas:

Quadro 13 - Definição dos mentores das incubadoras sobre o significado de negócios de impacto.

Pergunta	Incubadora/Universidade	Resposta
Na sua opinião, o que é negócio de impacto socioambiental e como ela contribui para melhorar a qualidade de vida das pessoas?	CEI/UFRGS	Os norteadores são os Objetivos de Desenvolvimento Social (ODS) da ONU. Então, quando você for olhar as ODS lá vão estar disponíveis quais são os impactos possíveis. Quer melhoria da qualidade de vida, questão de meio ambiente, aumento de renda, ou seja, lá tem todos os impactos apontados pela ONU. Inclusive com algumas metas já definidas. Então, eu digo quem for começar um negócio de impacto deveria começar olhando quais as ODS que eu quero impactar.
	Techpark/FEEVALE	Todos estes negócios acabam tendo que trazer algum benefício social ou ambiental e que seja o <i>Core Business</i> do negócio, mas não tem nada a ver com filantropia ou assistencialismo, é um negócio mesmo. A diferença é que o negócio já nasce com uma perspectiva social ou ambiental e outra coisa bem importante é que a gente tá falando de impacto e um negócio prevê mensuração e aí vem a importância das métricas de impacto. O negócio de impacto social prevê as métricas
	Tecnopuc/PUCRS	A gente trabalha com o conceito de Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) que nada mais é negócios que se propõe a resolver problemas sociais e ambientais, isso alinhado às agendas da sociedade local e mundial que são os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). Eu diria que os negócios de impacto socioambiental são uma alternativa dentro da própria sociedade capitalista no sentido de tentar reduzir um pouco estas contradições que se apresentam no campo e talvez avançar em modelos que sejam um pouco mais civilizados, menos predatórios, que conservem melhor os recursos, que sejam mais equitativos, que promovam o desenvolvimento mais equilibrado e reconsidere as

		dimensões sociais e ambientais nos negócios.
	Unitec/UNISINOS	Podemos considerar que temos duas origens para negócio social: a vertente mais tradicional que vem do Yunus e a vertente aqui no Brasil muito trabalhada pelo Instituto de cidadania empresarial ICE, eles vêm trabalhando numa frente para disseminar esse conceito. A grande diferença entre os dois modelos é entre distribuir ou não os rendimentos, os dividendos, os lucros desse negócio. Ambos os negócios nascem para resolver problemas social ou ambiental e a partir desse problema a gente tem que ter uma oportunidade de negócios com uma oportunidade econômica, e ele não pode se sustentar apenas com doações porque daí fica muito no modelo de ONG ou OSC. O impacto positivo conversa muito com agenda a 20/30 das Nações Unidas que dá às 17 ODS. Eles não dependem apenas de doações, eles funcionam com a lógica de mercado e eles têm a preocupação de comunicar o impacto gerado. Tem que destacar que resolver esse problema tem que ser algo intencional, não pode ser algo como uma externalidade positiva.

Fonte: Dados da pesquisa.

Considera-se que, comparado aos gestores das incubadoras, os mentores possuem maior profundidade conceitual sobre as características de um negócio de impacto. Torna-se compreensível esta maior profundidade teórica, pois estes atores estão na linha de frente da capacitação empreendedora e lidam com as dificuldades da rotina do desenvolvimento de um negócio de impacto socioambiental. Além de serem, em sua maioria, docentes universitários que desenvolvem pesquisa sobre o tema.

O processo de capacitação a negócios de impacto carece de constante atualização, e por esta razão é importante que estes profissionais, que atuam na linha de frente do atendimento, estejam aptos e atualizados sobre metodologias, métricas e novos arranjos organizacionais de impacto socioambiental.

Observa-se que as respostas dos mentores estão pautadas principalmente nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) definidas pela ONU. Apesar dos negócios de impacto estarem diretamente relacionados a estes objetivos, os negócios de impacto vão além do alcance dessas finalidades. Diversas empresas tradicionais, ESG's, ONG's, Governos também estão engajadas com os ODS's. Por esta razão, compreende-se que limitar a definição de negócios de impacto somente para as empresas que estão alinhadas com as ODS's é incompleta. Negócios de impacto são empreendimentos que possuem explicitamente destacado em sua missão o propósito de gerar benefícios socioambientais ao mesmo tempo que buscam o resultado financeiro fazendo que haja a sustentabilidade do negócio (ICE, 2022).

Os incubados, que são os que de fato executam as ações de impacto, também responderam a mesma questão, haja vista o interesse em saber se conceito e ação estão alinhados. Os destaques das respostas dadas são conforme seguem:

Eu considero o negócio de impacto aquilo que traz benefício para a sociedade em geral. Eu entendo que toda a equipe trabalha com muito empenho e muito amor na questão do propósito (No.Harm - Incubada Tecnopuc).

Para mim, negócio de impacto são negócios que podem estar impactando diretamente a vida das pessoas, dos seus clientes, mas também deve-se considerar o impacto que está se gerando indiretamente na comunidade local. Muitos enxergam negócios de impacto como uma questão social, quanto de fato também as questões ambientais têm que ser consideradas, então eu não acho que nenhum seja mais nem menos importante (Papayas - Incubada CEI/UFRGS).

O negócio de impacto já tem impacto no core, no núcleo do negócio. Então, toda ação que o empreendedor vai fazer pensa: qual o impacto positivo que ele vai fazer? Qual impacto negativo que ele vai ter que mitigar? Então, o impacto está sempre na tomada de decisão do empreendedor de impacto. Eu vejo essa a diferença principal em relação às outras empresas. O potencial de mudança na sociedade eu entendo que seja enxergar as necessidades das pessoas e não só o potencial financeiro e econômico, mas como aquilo no longo prazo pode gerar dentro de uma comunidade de uma sociedade no contexto geral. Como que a gente vai conseguir mudar aquela realidade. A gente acompanha também muito a tomada de decisão, o propósito está sempre muito envolvido com essa mudança (TrashIn - Incubada Techpark).

O nosso foco é no impacto ecológico, mas a gente sabe que é importante gerar receita para continuar com o negócio que a gente trabalha. A gente acaba não impactando apenas ambientalmente, mas também socialmente, pois é claro que uma empresa que acaba utilizando a nossa tecnologia acaba contribuindo para o meio ambiente. Mas, no assunto socialmente, ela acaba deixando os ambientes mais bonitos, traz autoestima para região, atrai turismo, você acaba tornando a cidade mais bonita ao mesmo tempo que você está economizando recursos (Endelevo - Incubada Unitec).

As empresas baseiam a conceitualização do que é negócio de impacto principalmente nas entregas realizadas à sociedade. Concorda-se que os resultados e os ganhos promovidos pelas empresas de impacto sejam os principais motivadores deste tipo de negócios. No entanto, como a consolidação de métricas e as metodologias adotadas para o desenvolvimento destas soluções também devem ser consideradas na conceitualização do que seja um negócio de impacto socioambiental.

As respostas não seguem a cartilha acadêmica de definição de negócios de impacto socioambiental, sendo respostas de cunho muito mais prático, com demonstrações de exemplos e de situações de aplicabilidade de seus negócios.

Baseado-se nas respostas destes questionamentos, entende-se que a conceitualização disseminada por entidades do setor como o SEBRAE, ANPROTEC e ICE ainda não é de completo conhecimento entre os gestores, incubados e mentores das principais incubadoras do estado do Rio Grande do Sul. O capítulo 2, subitem 2.2 traz uma série de explicações e definições sobre o que conceitualmente são os negócios de impacto e poucos dos

entrevistados se mostraram conhecedores das quatro características principais abordadas na Figura 4 pelo Pipe Social (2019).

Para a disseminação conceitual de determinado assunto, é importante que todo um ecossistema busque referências equivalentes que se alinhem. Por este motivo foi realizada uma pergunta sobre quais são as formas e quais os órgãos de referência que a equipe da incubadora busca a agregação de conhecimento. Os órgãos que são mais utilizados como parâmetro de capacitação são as ANPROTEC, ICE e SEBRAE, mas também outros meios de qualificação foram citados, tais como: equipe especializada de mentores internos à universidade ou ensinamentos entre membros da equipe.

De acordo com as entrevistas realizadas com os gestores, observou-se que dentre os quatro modelos de posicionamento de uma incubadora apresentada por Barbero et al (2014) e Pawels et al. (2016), no item 3, do capítulo 2, todas se encaixam no perfil de incubadoras independentes, em que o foco está na seleção e prestação de suporte a empreendimentos de alto potencial de crescimento de mercado. Lembrando que, os outros modelos apresentados por Barbero et al (2014) e Pawels et al. (2016) são os centros de inovação empresarial, incubadoras universitárias que fazem o elo entre o conhecimento gerado e as demandas de mercado e incubadoras de pesquisa.

Através das informações apresentadas neste item foi possível ter conhecimento aprofundado de conceitos e perfis dos modelos de incubação. Estas informações são de grande importância para saber quem são os agentes que atuam na linha de frente do atendimento aos negócios de impacto socioambiental, do estado do Rio Grande do Sul. O próximo item tem a intenção abordar temas relacionados às metodologias que são utilizadas pelos ambientes das incubadoras no suporte aos negócios de impacto socioambiental que pertencem aos seus ambientes.

4.3 METODOLOGIAS DE SUPORTE DAS INCUBADORAS AOS NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL

A observação de ecossistemas que prestam suporte aos negócios de impacto é a própria literatura voltada ao tema, inspira outros ambientes com ações e iniciativas que podem ser adaptadas às realidades de outros locais. A proposta deste item é conhecer como o suporte aos negócios de impacto estão sendo efetivados, dentro dos principais ambientes de impulsionamento empreendedor do estado do Rio Grande do Sul.

É sabido que a atuação conjunta de diversos atores dentro dos ambientes empreendedores enriquece a jornada e qualifica os projetos de todos os envolvidos. Este envolvimento acaba se tornando uma relação de ganhos múltiplos a todos os órgãos, entidades e empreendedores que compõem estes ecossistemas. Esta afirmação faz ainda mais sentido quando se aborda o tema de negócios de impacto socioambiental.

Considerando a evolução dos modelos de suporte das incubadoras apresentadas por Mrkajic (2017), no capítulo 2, item 3, o Quadro 19 apresenta a percepção quanto ao atendimento das demandas especificadas como de 3º geração.

Quadro 14 - Serviços de 3º geração oferecidos pelas incubadoras.

	Suporte no posicionamento de mercado	Apoio no desenvolvimento dos negócios	Infraestrutura
CEI/UFRGS	✓	✓	✓
Techpark/FEEVALE	✓	✓	✓
Tecnopuc/PUCRS	✓	✓	✓
Unitec/UNISINOS	✓	✓	✓

Fonte: Dados da pesquisa.

Para que o suporte metodológico seja oferecido aos seus incubados de impacto socioambiental, é importante que os empreendedores tenham de maneira bastante esclarecida quem são os seus clientes e quem são os públicos impactados. Cabe aqui ressaltar que não necessariamente o cliente e o impactado serão as mesmas pessoas. Harada (2021) categoriza em classes os beneficiados das ações de impacto:

- a) Impacto no cliente;
- b) Impacto na cadeia;
- c) Impacto como serviço;
- d) Impacto por subsídio.

Os empreendedores pesquisados responderam quem eles entendem ser as pessoas beneficiadas pelas ações de seus impactos.

Eu acho que no nosso negócio tanto os clientes quanto os parceiros são os impactados, tanto pelo que a gente consome localmente. E, isso vai interferir na qualidade de vida das pessoas, quanto na saúde da própria cidade, favorecendo a economia local (Papayas - Incubada CEI/UFRGS).

No fim a gente acaba impactando o todo porque a gente está desviando resíduos de aterro, resolvendo vários problemas de saúde, de comunidades, educação, geração de renda, de economia e a gente tem todos eles mapeados. O cliente, que é o gerador, também sente esse impacto no contexto dele, mas o maior impacto que a

gente tem mapeado são os nossos parceiros de triagem por separação de materiais (TrashIn - Incubada Techpark).

A maior parte dos pacientes do SUS não teria acesso à ferramenta se não fosse de graça. Eu entendo que a gente não impactaria o SUS se a gente tivesse algum custo para eles (No.Harm - Incubada Tecnopuc).

O público impactado é o cliente, mas não só ele. Quem paga pela tecnologia vai ser impactado. De forma social ambiental e econômica, mas também ele vai gerar impacto para o ambiente em que ele está como também para as pessoas que estão ao seu redor do edifício mesmo que eles não tenham pagado pela tecnologia (Endeivo - Incubada Unitec).

Para facilitar o entendimento do público impactado por estes negócios pesquisados, foi elaborado o Quadro 20, com o resumo de quem são os clientes, os públicos impactados e a classificação segundo Harada (2021).

Quadro 15 - Clientes e público impactado pelos negócios de impacto.

Empresa	Incubadora	Clientes	Impactados	Categoria de Impacto
Papayas	CEI/UFRGS	Feirantes e empresas que oferecem vale alimentação aos seus colaboradores.	Agricultores locais, feirantes, população consumidora de orgânicos, meio ambiente.	Impacto na cadeia
No.Harm	Tecnopuc	Leitos particulares	Leitos do SUS	Impacto por subsídio
Trashin	TechPark	Parques, indústrias, condomínio e demais geradores de resíduos.	Cooperativas de separação de lixo, meio ambiente.	Impacto na cadeia e impacto como serviço.
Endeivo	UNITEC	Construtoras e condomínios	Meio ambiente, vizinhança e clientes	Impacto no cliente

Fonte: Dados da pesquisa

O quadro 20 apresenta as modalidades de impacto socioambiental das empresas pesquisadas. A Papayas foca principalmente na cadeia de agricultores orgânicos, fortalecendo o consumo dos produtores locais. A No.Harm, através de sua estratégia de subsídio cruzado, busca financiar a sua ferramenta farmacológica, para pacientes SUS por meio do pagamento de leitos particulares. A empresa TrashIn faz a ligação entre o grande gerador de resíduos com as cooperativas de catadores de lixo, e desta forma é possível oferecer matéria prima e ferramentas de controle adequadas. Já a Endeivo, desenvolvem fachadas prediais sustentáveis com tecnologias que visam a diminuição do consumo de água e de energia, além de deixar os ambientes em que estão instalados mais agradáveis.

Quitério (2021), na Figura 9, por exemplo, cita diversas maneiras de relacionamentos entre os diversos atores de impacto socioambiental. Por isso, os gestores foram questionados sobre suas redes de conexão e com quais outros atores eles estimulam a realização de contatos, tendo-se obtido as seguintes respostas:

A gente se conecta com programas de parceiros que são voltados para o negócio de impacto. Algumas formações do próprio ICE, ANPROTEC, SEBRAE. Alguns editais de financiamento que são voltados para negócios de impacto e quando chegam notícias de programas de aceleração que estejam baseados em negócios de impacto (Gestora do CEI).

O ICE é uma das principais parcerias que a gente tem. O SEBRAE e a ANPROTEC, a gente trabalha muito com a REGINP também, além de todos os outros parques tecnológicos que a gente tem para trocar ideias e conversar um pouco sobre isso. A gente estava conversando muito com Agência Besouro (Gestora do Techpark).

Não existe uma conexão formal é muito caso a caso. A gente observa a natureza do negócio, por exemplo, têm muitos editais ou chamados de investidores que são focados em negócios de impacto. Então, a gente tenta se conectar. A gente vê uma empresa que está tentando fazer um trabalho e conectamos de modo formal. As conexões são por oportunidade (Gestor da Tecnopuc).

O SEBRAE vem bem forte nessa questão de impacto. A gente tem um parceiro também que é a Liga Venture que são bem bacanas. A ANPROTEC que eu acho que eles estão vindo com tudo nesta questão de impacto (Gestora da Unitec).

Os mentores, como importantes impulsionadores, também responderam à questão sobre com quais atores as conexões são incentivadas.

Eu acho que tem algumas que a gente precisa pontuar, um deles é o ICE que é um organismo importante. Inclusive tem algumas ações de captura de fundos. Tem os fundos de impacto socioambiental, e aí tem vários. Você tem que ir à luta e trazê-los. Eu diria que são esses, o resto são aqueles do ecossistema normal que prestam suporte de como vender e que acaba sendo importante para o funcionamento (Mentor CEI/UFRGS).

São várias organizações da sociedade civil. A principal financiadora é o ICE, nosso parceiro principalmente na parte de formação e disseminação de informações. Do ponto de vista financeiro, a nossa conexão é muito mais do ponto de vista interno. Os nossos próprios investidores, que a gente tenta seduzir para as nossas rodadas de investimento, os nossos negócios de impacto estão ali. Então, é muito diversificado, nós temos desde empresas privadas que querem investir neste tipo de negócio até outros tipos, por exemplo captação de editais as fontes são muito diversificadas (mentora do Tecnopuc).

Com as nossas empresas nós não chegamos ao nível de maturidade suficiente para indicar eles a procurarem determinada instituição para ter investimento, mas a gente faz eventos. Tivemos um processo de pré-incubação, que foi bem bacana, em que o mentor que foi vinculado durante muitos anos ao ICE e foi mentor do nosso processo. E, temos, também, o nosso mestrado em que uma das linhas de pesquisa é a sustentabilidade, então, a gente trabalha negócio de impacto socioambiental. Dentro da universidade estas conexões acabam se tornando mais possíveis, mas também depende muito das pessoas envolvidas (Mentora do Techpark).

No ano de 2016 a Unitec atendeu ao chamado do ICE, e recebemos um recurso. E fomos uma das primeiras incubadoras capacitadas no estado a fazer esse tipo de atendimento no Rio Grande do Sul (Mentora Unitec).

Percebe-se que, através das respostas dos gestores e dos mentores, não existe uma rede de conexão consolidada dentro do ecossistema gaúcho. Todas buscam apoio no ICE e em algumas oportunidades que acontecem de maneira eventual. Nenhuma integração entre os ambientes de incubação foi observada. Todas as incubadoras analisadas agem de maneira muito individualizada.

Os incubados, também, responderam à questão sobre quais instituições de impacto socioambiental as incubadoras promoveram/incentivaram conexões durante o período de incubação.

A Quintessa, Pipe Social e a Purpose Economy foram os atores que mais nos inspiraram no ecossistema de impacto (No.Harm - Incubada Tecnopuc).

Sim, fomos incentivados a realizar conexão com o ICE (Papayas - Incubada CEI/UFRGS).

Durante a incubação não fizemos muitas conexões. O nosso mentor até passou alguns contatos de fundos, mas não teve essa conexão. Durante a aceleração do Inovativa Brasil aí sim a gente começou a se conectar com organizações impacto (Incubado do Techpark).

Foi incentivado a acessar as páginas e materiais do ICE, e da ANPROTEC e do Inovativa Brasil (Endelevelo - Incubada Unitec).

A empresa TrashIn, incubada no Techpark, relatou que a conexão com fundos de investimento aconteceu somente no momento em que realizou um processo de aceleração do Inovativa Brasil. Isso demonstra uma característica dos programas de incubação que tendem a ser mais fechados em seus ecossistemas. E isto demonstra uma fragilidade em relação a conexões com outros agentes.

Confirma-se a importância do Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) como ponto de referência em todos os grupos pesquisados, sendo esta organização muito lembrada entre os respondentes. Ela não tem fins lucrativos e tem se destacado, principalmente, na promoção de eventos, *workshops*, distribuição de materiais e desenvolvimento de metodologias que auxiliem na formatação dos negócios de impacto. Tanto esforço tem surtido resultado entre os agentes que atuam diretamente nos negócios de impacto, sendo frequentemente citados entre os entrevistados. Além do ICE, outras instituições que desenvolvem ótimos trabalhos voltados ao impacto socioambiental foram lembrados como: ANPROTEC, Quintessa, Pipe social e SEBRAE. No entanto, importantes instituições não foram citadas como a CUFA (Central única das Favelas) que tem em um dos seus pilares o empreendedorismo de impacto (CUFA, 2022).

Baseado nestes relatos, observa-se diversas formas de conexões com outros atores do ecossistema, podendo ser efetivadas através de capacitações oferecidas por organizações especializadas em temas de impacto, editais de apoio financeiro para novos negócios, programas de aceleração, oferta de palestras e *workshops* de especialistas, entre outras ações da rede.

Através das respostas dos gestores das incubadoras, entende-se que estas relações podem acontecer de maneira passiva, quando, por exemplo, se recebe as oportunidades através de grupos de *WhatsApp*; ou ativa, que é quando os gestores procuram parceiros para

desenvolverem programas específicos para atender determinadas demandas de seus ecossistemas. Estas conexões, segundo os entrevistados, podem acontecer de maneira contínua e frequente, ou somente por oportunidades.

Vale ressaltar que os relatos estão muito aquém das possibilidades apresentadas por Quitério (2021), na Figura 9, do capítulo 2. No entanto, observa-se o entendimento de quão importante são o estabelecimento dessas conexões e que não há possibilidade de atuar de forma isolada de outros atores.

Um outro agente importante que deveria estar sempre atuando em conjunto com as incubadoras universitárias é o poder público. Apesar dos governos terem como uma de suas atribuições o impulsionamento de políticas públicas que estimulem o empreendedorismo em comunidades Base da Pirâmide Social, observa-se uma atuação tímida

A gente tem toda uma frente que é a ENIMPACTO, a gente tem Pacto Alegre. Porto Alegre vai ser uma das cidades centro nessas questões de negócio de impacto na intenção de descentralizar um pouco a região Sudeste. Então, essa questão do impacto poder público pode incentivar muito, mas a gente ainda está bem aquém. A gente tem essas questões regulatórias em que beneficiaria todo mundo, a gente tem as políticas nacionais no nosso estado. Estas ajudas podem ser em benefícios fiscais, prioridades nas compras públicas, lançamento de editais, porque eu entendo que esses são os negócios especiais que merecem ser suportados (Mentora UNITEC).

Eu não conheço nenhuma ação específica pra ser sincera, já vi algumas iniciativas, por exemplo, no ano passado ou retrasado teve um edital ou um *hackathon* nessa linha do DMLU (Departamento Municipal de Limpeza Urbana), é público e uma coisa de inovação aberta. Pode ter mais, mas eu não conheço muitas iniciativas específicas do poder público para isso não (Gestora CEI).

Além das próprias capacitações da ANPROTEC que vem pelo SEBRAE, que não deixa de ser público, mas eu não me recordo de nenhum edital específico para negócios de impacto ou para incubadoras que venha de uma Secretaria de desenvolvimento (Gestora Techpark).

Temos uma parceria muito forte com a Prefeitura de São Leopoldo. Eles nos apoiam muito. Não necessariamente com negócio de impacto. Mas, por exemplo, nós agora estamos com uma nova incubada do curso de Geologia que é da UNISINOS e eles estão com projetos de remodelar ruas. Então, a Prefeitura de São Leopoldo é um baita parceiro. A gente também sempre teve um contato muito próximo com a Secretaria de inovação do Estado (Gestora Unitec).

Entre as poucas ações desenvolvidas pelo poder público citadas nas entrevistas estão alguns eventos específicos, como *hackathon* (maratonas de programação) de inovação aberta que foi promovido pela Prefeitura de Porto Alegre, capacitações do SEBRAE e a atuação pontual das prefeituras em que as incubadoras estão sediadas. No entanto, estas ações são eventuais e por oportunidades, não tendo sido observado nenhum projeto consolidado.

O contraponto da percepção da tímida atuação do poder público em temas ligados a negócios de impactos socioambientais aparece na fala do gestor da Tecnopuc, pois ele

entende que há grande atuação governamental em temas que permeiam a incubadora, conforme o relato a seguir:

A gente está muito próximo da Secretaria de Inovação do Estado. Nos conectamos através da REGINP. A gente se conecta também muito com o poder público municipal, os vereadores que ajudam a criar leis que levam para Câmara de Vereadores, que apoiam os projetos. Esta conexão é fundamental e ela acontece sim (Gestor da Tecnopuc).

Ainda sobre as relações e conexões, Barbero et al. (2014) e Pauwels et al. (2016) afirmam que as incubadoras universitárias são de extrema importância na realização do elo entre o conhecimento que é internamente gerado nas universidades, associado às demandas de mercado.

Considerando-se que este estudo foca exclusivamente nas ações das incubadoras universitárias sobre negócios de impacto socioambiental, é importante compreender como as instituições de ensino incentivam este tipo de suporte. Portanto, foi questionado aos gestores se as universidades as quais as incubadoras estão vinculadas apoiam este serviço.

É válido relembrar que, conforme foi apresentado no item 3, do capítulo 2, as universidades podem contribuir com o desenvolvimento das incubadoras, incluindo-se as de impacto socioambiental, por meio de algumas ações, tais como: incentivo a *spinoffs de* laboratórios de pesquisa, escritórios de transferência de tecnologia, criação de parques científicos, fornecimento de infraestrutura necessária, atração de investidores e de fundos de impacto, além de promover a incubadora como ferramenta para o fomento do empreendedorismo local (CLARYSSE ET AL., 2005; LOOY & DEBACKERE & ANDRIES, 2003; BECKER & GASSMANN, 2006; GRIMALDI & GRANDI, 2005; HILL & BIRKINSHAW, 2014; MILLER & BOUND, 2011; SMILOR & GILL, 1986).

O Quadro 21 traz um resumo das respostas dos gestores em relação ao suporte recebido pelas universidades e como funciona esta articulação.

Quadro 16 - Suporte das universidades às incubadoras em temas ligados a negócios de impacto socioambiental.

Pergunta	Incubadora/Universidade	Resposta
Como a universidade a qual a sua incubadora está vinculada dá suporte no desenvolvimento de negócios de impacto?	CEI/UFRGS	No caso da UFRGS eu não enxergo uma relação direta, o que tem é uma filosofia. Pelo fato dela ser uma universidade pública a gente tem uma pressão ou obrigação moral de dar um retorno para a sociedade, e de aumentar o nosso alcance para a população menos privilegiada. Existem alguns institutos (internos à UFRGS) que tocam no tema ambiental. Eu acho que são formas de incentivar, embora a ligação não seja explícita.
	Techpark/FEEVALE	Como a universidade é comunitária, a gente tem esse viés de buscar benefícios sociais ambientais. Além disso, a gente trabalha com os professores da universidade. A gente tem algumas disciplinas que têm incorporado negócio de impacto, e a gente tem uma ação que se chama a Trilha do Empreendedor dentro da universidade em que pessoas de vários cursos: da área da saúde, educação física, direito. Enfim, eles têm doses de empreendedorismo e quando a gente fala em empreendedorismo a gente já fala de negócio de impacto.
	Tecnopuc/PUCRS	Eu não sei dizer se existe alguma política formal, mas acontece muito, e ela acontece até pelo fato da nossa universidade ser comunitária e já tem, naturalmente, conexão com comunidades ao redor. O tema empreendedorismo acabou caindo naturalmente dentro das salas de aulas. O <i>Startup Garage</i> tem linhas diretas de criação de negócios de impacto e são chamados os alunos para criarem um negócio de impacto. Então, respondendo à pergunta, não é formal o relacionamento, mas ele acontece de forma constante.
	Unitec/UNISINOS	Com certeza. A UNISINOS é uma universidade que apoia muito. Uma <i>startup</i> tem acesso a laboratórios, professores e outros recursos.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Pelo fato de as universidades pesquisadas serem públicas ou comunitárias sem fins lucrativos, este apelo junto ao público da Base da Pirâmide social é um fator presente dentro destas instituições. A atuação por meio de programas sociais junto às comunidades é parte da missão destas instituições e a prospecção de negócios de impactos para as incubadoras destas universidades deveria ser um de seus programas. Para isso, é necessário que a equipe da incubadora elabore estratégias de aproximação junto a este público, fazendo com que as incubadoras sejam ambientes mais acessíveis.

A metodologia de capacitação é um dos principais pilares no desenvolvimento de negócios de impacto relevantes. E, por este motivo, uma das questões era diretamente voltada para a temática de capacitação adotada dentro dos ambientes pesquisados. O Quadro 22 mostra em tópicos, as ações desenvolvidas por cada incubadora, bem como as ferramentas empregadas e as metodologias de capacitação utilizadas pelas mesmas.

Quadro 17 - Metodologias de suporte aos negócios de impacto.

Incubadora/Universidade	Ações
CEI/UFRGS	<ul style="list-style-type: none"> • Baseia-se nos 5 eixos do CERNE; • Indicadores de impacto; • Conexão com as ODS; • Desenvolvimento de um modelo de negócio; • Auxílio no modelo de receita; • Ferramenta de capacitação específica (Modelo C e Teoria da Mudança); • Mentor com conhecimento em impacto. • Proposta de valor.
Techpark/FEEVALE	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização de mentores internos; • Baseia-se nos 5 eixos do CERNE; • Ferramenta de capacitação específica (Modelo C e Teoria da Mudança); • Desenvolvimento de um modelo de negócio; • Testes de mercado; • Formas de comunicação (Pitch); • Mentora especialista em impacto. • Parcerias estratégicas com instituições de impacto.
Tecnopuc/PUCRS	<ul style="list-style-type: none"> • Núcleo específico para tratar do tema impacto dentro do ecossistema; • Auxílio no modelo de receita; • Conexão com parceiros estratégicos; • Equipe especializada em temas socioambientais; • Possuem uma aceleradora inclusiva; • Mentora especialista em impacto.
Unitec/UNISINOS	<ul style="list-style-type: none"> • Definição e entendimento do problema social; • Reconhecimento da oportunidade de mercado; • Conexão com as ODS; • Desenvolvimento de um modelo de negócio; • Formas de comunicação (Pitch); • Ferramenta de capacitação específica (Modelo C e Teoria da Mudança); • Conexão com parceiros estratégicos.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os serviços que são prestados aos negócios de impacto estão em consonância com aqueles que foram apresentados por Mrkajic (2017), na Figura 6. Todos eles dispõem de infraestrutura para os seus incubados, o que atende a exigência da 1ª geração; também oferecem apoio ao desenvolvimento de negócios, demanda da 2ª geração; e prestam suporte no posicionamento de mercado, serviços de 3ª geração.

Destaca-se, também, que as ofertas de serviços e metodologias adotadas nos ambientes pesquisados estão em consonância com o que é apresentado no Quadro 14, baseado em Raupp e Beuren (2011), ou seja, o oferecimento de ações nas áreas de administrativas, financeiras, estrutura, programas de desenvolvimento e relacionamentos com outros agentes.

Entende-se que a preocupação com a capacitação nos cinco eixos da certificação CERNE (empreendedor, gestão, mercado, tecnologia e capital) estão presentes nas metodologias de desenvolvimento empreendedor das incubadas. Outros fatores foram

fortemente considerados entre as pesquisadas, tais como: conexões com as ODS, equipe com conhecimento no tema impacto socioambiental e pesquisa e posicionamento de mercado.

A principal diferença no atendimento apresentado entre os ambientes pesquisados está o fato de disponibilizar especialistas sobre o tema em seu escopo de mentores. O CEI foi o único ambiente que não disponibilizou um especialista sobre o assunto, apesar de todos os seus colaboradores terem boas noções sobre impacto socioambiental. Outra diferença observada foi a possibilidade de exposição das empresas incubadas com outros atores do ecossistema, entende-se que a Tecnopuc e a Feevale estão melhor preparadas em proporcionar esta conexão.

Existem várias etapas de validação e viabilidade de um negócio de impacto que devem acontecer durante um processo de incubação. Entre elas a ideação, validação, MVP (*Minimum Value Product*), prototipagem, escala, entre outras (PIPE SOCIAL, 2021; WILINKA & FLOURISH, 2018). Cada uma destas fases é desdobrada em várias atividades, mas sempre mantendo como foco principal a busca pela sustentabilidade financeira e o propósito. Os incubados mencionaram as seguintes etapas que foram desenvolvidas no período de incubação.

A gente fez uma MVP com a Santa Casa que acabou saindo o nosso piloto. A gente conseguiu validar o nosso produto a partir daí. A gente fez um segundo também com o [hospital] Mãe de Deus, mas o produto já estava validado e a partir daí a gente já foi para os clientes (No.Harm - Incubada TECNOPUC).

Quando entramos na incubação, a gente já estava com o MVP rodando. A gente tinha um MVP bem analógico e daí a gente desenvolveu o MVP do aplicativo. Então, era a segunda versão do MVP, e a gente foi validando através de números mesmo (Papayas - Incubada CEI/UFRGS).

Nós tivemos essa preocupação de definir o problema e a solução, fazer as pesquisas com os primeiros potenciais *early adopters*, ir atrás dessa galera, fazer reuniões e executar o MVP, mapear os resultados e evoluir o negócio (TrashIn - Incubada Techpark).

Nós escutamos muita gente para entender qual o tipo de problema eles tinham pra poder encaixar com a solução que a gente estava propondo. Nós ainda não estamos operacionais, e por isso continuamos com muitas fases de testes e validações (Endelevo - Incubada Unitec).

Esta fase de teste do protótipo é muito importante para o desenvolvimento de uma empresa e para os negócios de impacto socioambiental não é diferente. Antes mesmo de testar, é importante que os empreendedores ouçam os *stakeholders* e elaborem soluções de acordo com as necessidades destes públicos.

Complementarmente às informações prestadas pelos gestores das incubadoras, que relataram por meio de tópicos no Quadro 22 quais são as principais ações de capacitação oferecidas pelas incubadoras. E, os mentores, que são peças importantes no desenvolvimento

metodológico de qualificação, foram questionados se eles compreendiam a eficácia das capacitações prestadas por eles em seus ambientes.

A gente cai naquele universo de uma comunidade de atendimento muito pequena para saber se a metodologia é eficiente ou não. Eu acho que hoje a gente não tem dados para afirmar essa eficácia. Mas, o que eu posso te dizer, é que o risco é maior para os negócios de impacto socioambiental. Eu tenho a percepção de que o risco de um negócio de impacto socioambiental sempre vai ser maior do que o negócio tradicional, mas eu acredito que estar dentro de um sistema de incubação tem sempre a chance de sucesso maior, pois vai ter mais gente olhando para o risco eminente (Mentor do CEI/UFRGS).

Eu diria que sim e não. Sim porque nós já temos o nosso ecossistema de negócio de impacto. Então, isso comprova que a nossa formação vem respondendo às necessidades deles e vem gerando o resultado. Mas, quando eu olho para quantidade de negócios de impacto comparada ao número total de *startups* que eu tenho no ecossistema, são muito poucos ainda. É um formato muito recente de negócios e a gente está engatinhando. Os próprios insumos teóricos e metodológicos, do meu ponto de vista, ainda são poucos e bastante restritos (Mentora Tecnopuc).

Os negócios estão sempre tendo a oportunidade de conversar, buscar algum apoio e daí a gente tem condição de mandar para um profissional mais específico. Tem uma série de eventos de capacitações que os empreendedores podem participar. Com certeza ele tem potencial de vantagem competitiva, acesso a editais (Mentora Techpark).

Então, eu acho que essa metodologia ela serve para muita coisa, ela ajuda de fato para se reconhecer em que são negócios de impacto. Às vezes eles escrevem no edital que são um negócio de impacto, mas depois, durante o processo, eles vêm que não são negócios de impacto, e não tem problema nenhum não ser. A gente precisa dos outros negócios também. Tem alguns negócios que estão no nível mais avançado que acabam dando conta, mas é a exceção. Com certeza eu vejo vantagem em incubar em relação às empresas que não incubam, têm ferramentas, a gente fala sobre a Teoria de Mudança. A gente pega na mão e vai conduzindo por etapas. Às vezes empreendedor faz isso de forma intuitiva, mas não tem o conhecimento, não segue a lógica e essa lógica tem um sentido (Mentora Unitec).

Em linhas gerais, os mentores entendem que os seus processos de incubação são vantajosos e representam uma vantagem competitiva em relação àqueles que agem instintivamente. O fato de estarem recebendo o suporte de especialistas possibilita a realização de um fluxo lógico de desenvolvimento empreendedor, bem como a diminuição de prazo quando se faz necessário buscar informações de modelagem de negócio de impacto.

São utilizadas diversas ferramentas de capacitação e formação de negócios com uma sólida base empreendedora. E, este processo carece de tempo, persistência e o acompanhamento de especialistas. Formação de redes de contatos, apoio a editais, ferramentas de monitoramentos e consultorias estão entre ações apresentadas pelos ambientes pesquisados.

Um comentário que apareceu entre os mentores é a baixa quantidade de negócios de impacto que buscam apoio nestes ambientes muito frequentados por empreendimentos tradicionais. Este descompasso se deve, em partes, pelo fato de as incubadoras não estarem

conseguindo alcançar localidades em que este tipo de negócios abunda, que são as zonas mais carentes das grandes cidades, por esta razão as universidades possuem um papel institucional de estarem presentes em localidades carentes através de projetos de extensão promovendo a capacitação social e ambiental destes locais (VÉRAS & SOUZA, 2016) e atentas a oportunidades de geração de novos negócios de impacto a serem direcionadas as suas incubadoras.

O CERNE, certificação dada às incubadoras em reconhecimento ao nível de maturidade, é composto por diversas etapas, entre elas: sensibilização, prospecção, planejamento, monitoramento, etc. Ferreira (2021), indica que é possível relacionar as ações de impacto realizadas pelas incubadoras de acordo com os grupamentos de ações descritos no manual do CERNE. O Quadro 23 tem a intenção de analisar algumas práticas de impacto efetivadas pelas incubadoras e relacioná-las com os marcos do CERNE.

Quadro 18- Relação das ações das incubadoras com os marcos do CERNE.

Incubadora/Universidade	Fases do CERNE	Ações
CEI/UFRGS	Sensibilização e prospecção	<ul style="list-style-type: none"> • Participação como membro de banca de avaliação de programas que capacitam negócios de impacto; • Programas de empreendedorismo; • <i>Workshops</i>; • Abordagem do tema de impacto em algumas disciplinas na universidade.
Techpark/FEEVALE		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Workshops</i>; • Chamamento de editais de pré-incubação específico de impacto; • Abordagem do tema de impacto em algumas disciplinas na universidade; • Maratona de programação.
Tecnopuc/PUCRS		<ul style="list-style-type: none"> • Abordagem do tema de impacto em algumas disciplinas na universidade; • <i>Workshops</i>; • Programas sociais; • Capacitação de impacto para todos os negócios incubados; • Atuação em comunidades carentes através de um núcleo específico.
Unitec/UNISINOS		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Feedbacks</i> qualificados nas participações das bancas de avaliação; • <i>Workshops</i>; • Abordagem do tema de impacto em algumas disciplinas na universidade.
CEI/UFRGS	Seleção	<ul style="list-style-type: none"> • Nenhum critério de impacto foi citado para a seleção.
Techpark/FEEVALE		<ul style="list-style-type: none"> • Nenhum critério de impacto foi citado para a seleção.
Tecnopuc/PUCRS		<ul style="list-style-type: none"> • Nenhum critério de impacto foi citado para a seleção.
Unitec/UNISINOS		<ul style="list-style-type: none"> • Nenhum critério de impacto foi citado para a seleção.
CEI/UFRGS	Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de plano de negócios junto aos incubados; • É levado em consideração durante o desenvolvimento do planejamento estratégico da incubadora; • A universidade não leva em consideração os negócios de impacto no desenvolvimento de seu planejamento estratégico.
Techpark/FEEVALE		<ul style="list-style-type: none"> • É levado em consideração durante o desenvolvimento do planejamento estratégico da incubadora; • O tema de impacto é considerado no desenvolvimento do planejamento estratégico da universidade. • Meta de ser referência sobre o tema impacto, na região.
Tecnopuc/PUCRS		<ul style="list-style-type: none"> • É levado em consideração durante o desenvolvimento do planejamento estratégico da incubadora; • O tema de impacto é considerado no desenvolvimento do planejamento estratégico da universidade.
Unitec/UNISINOS		<ul style="list-style-type: none"> • É levado em consideração durante o desenvolvimento do planejamento estratégico da incubadora.

CEI/UFRGS	Qualificação	<ul style="list-style-type: none"> • Auxílio no acesso ao mercado; • Acesso a investimento de impacto; • Utilização de ferramenta específica (Teoria da Mudança, Modelo C).
Techpark/FEEVALE		<ul style="list-style-type: none"> • Auxílio no acesso ao mercado; • Acesso a investimento de impacto; • Programa exclusivo de incubação para negócios de impacto; • Utilização de ferramenta específica (Teoria da Mudança, Modelo C).
Tecnopuc/PUCRS		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Workshops</i> aos incubados; • Auxílio no acesso ao mercado; • Acesso a investimento de impacto; • Núcleo de desenvolvimento de impacto dentro da estrutura de apoio do ecossistema; • Utilização de ferramenta específica (Teoria da Mudança, Modelo C).
Unitec/UNISINOS		<ul style="list-style-type: none"> • Maneiras de acesso ao mercado; • Conexão com atores de investimento de impacto; • Utilização de ferramenta específica (Teoria da Mudança, modelo C).
CEI/UFRGS	Assessoria e consultoria	<ul style="list-style-type: none"> • Mentores qualificados em negócios de impacto.
Techpark/FEEVALE		<ul style="list-style-type: none"> • Mentores especialistas em negócios de impacto.
Tecnopuc/PUCRS		<ul style="list-style-type: none"> • Mentores especialistas em negócios de impacto.
Unitec/UNISINOS		<ul style="list-style-type: none"> • Mentores especialistas em negócios de impacto.
CEI/UFRGS	Monitoramento	<ul style="list-style-type: none"> • Sem diferença de avaliação entre os negócios de impacto e os negócios convencionais.
Techpark/FEEVALE		<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza-se o instrumento de monitoramento convencional + critério de análise da Teoria da mudança;
Tecnopuc/PUCRS		<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza-se o instrumento de monitoramento convencional + critério de análise da Teoria da mudança;
Unitec /UNISINOS		<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza-se o instrumento de monitoramento convencional + critério de análise da Teoria da mudança;

Fonte: Dados da Pesquisa.

Por meio das entrevistas, foi possível detectar várias ações dentro das incubadoras voltadas ao tema impacto socioambiental. Estas iniciativas, que por algumas vezes se demonstram incipientes, podem ser consideradas o início de uma metodologia estruturada, e que poderá proporcionar resultados significativos à sociedade.

Uma das iniciativas defendidas pelos autores e praticada em algumas instituições do centro do país é a incubação de impacto socioambiental que conta com a presença de especialistas, metodologias exclusivas, desenvolvimento de indicadores e utilização de ferramentas específicas, tais como o Modelo C, Teoria da Mudança ou desenvolvimento de indicadores de impacto. Mesmo entendendo a importância e a relevância que estes ambientes têm para as suas regiões de atuação, apenas uma incubadora pesquisada apresentou esta experiência de incubação. Todavia, o processo foi descontinuado, como segue:

A gente já fez um processo específico para negócio de impacto onde a gente captou professores e até contratou consultores externos. Foi um piloto que a gente fez em 2020. Nesse momento a gente capacitou toda nossa equipe, estamos aptos para atender negócio de impacto, mas hoje o negócio de impacto se insere no nosso processo normal. A gente entende que negócio de impacto não muda de um negócio normal. Eles têm algumas particularidades, sim. Talvez em outros momentos a gente tenha que chamar outros profissionais com *expertise* no assunto e aí desenvolvam os indicadores de negócio de impacto (Gestora do Techpark/Feevale).

Após a tentativa de desenvolver um programa de incubação exclusiva de impacto socioambiental o Techpark optou por descontinuar o processo, e incluir os empreendimentos com este perfil no fluxo comum de capacitação. Entende-se que apesar dos negócios de impacto socioambiental serem reconhecidos como um negócio, eles possuem um propósito distinto dos negócios tradicionais fazendo com que várias nuances sejam observadas no decorrer do percurso da capacitação. A incubadora deve estar atenta a estes momentos em que a diferenciação é necessária, cuidando para que os negócios de impacto não tenham o fluxo de desenvolvimento idêntico aos negócios tradicionais.

Interessa saber, também, qual é a percepção da metodologia de capacitação adotada pelas incubadoras para aqueles que estão na outra ponta do processo: os incubados. São eles que de fato operacionalizam o negócio e colocam em prática os aprendizados. Por este motivo, os empreendedores foram questionados em relação ao atendimento recebido e a real eficácia do processo. Eles são os principais interessados no fato das incubadoras buscarem cada vez mais técnicas para que sejam aplicadas às suas demandas e particularidades.

Eu acho que é muito bom para nós, principalmente na parte de contatos, na criação da rede. Eu já participei de algumas capacitações promovidas pela incubadora e algumas reuniões. Eu entendo que sim, que foi fundamental, principalmente o conceito de validação do *Business Canvas*, todo o processo de validação das hipóteses, construção de MVP, foram conceitos importantes (No.Harm - Incubada Tecnopuc).

Eu acho que a metodologia foi eficaz, apesar de ela não ter sido super focada no impacto, mas teve muita capacitação que a gente teve através de mentorias e dos apoios dos professores que nos acompanharam. A gente via este esforço da incubadora de estar capacitada para atender negócio de impacto (Papayas - Incubada CEI/UFRGS).

Eu entendo que a metodologia foi adequada. A metodologia serviu para a gente tirar a ideia do papel de forma muito rápida. Foi bem importante o oferecimento de estrutura física, porque negócio de impacto geralmente tem essa dificuldade maior para acessar determinados lugares. Esse espaço tinha estrutura física, acesso à internet, a computador e, também, eu acho que é importante para conexão com o próprio ecossistema, divulgar a nossa empresa para conectar com a mão de obra. O processo de incubação foi importante para materializar o nosso plano de negócio (TrashIn - Incubada Techpark).

Foi bastante eficaz, é um trabalho de formiguinha. Ele não foi um atendimento muito profundo, mas foi um atendimento muito certo. Ele é diretivo no sentido de que coisas você tem que focar o modelo de negócios, modelo financeiro, mas ele é um trabalho que precisa ser recorrente (Endeivo - Incubada Unitec).

Por meio desses depoimentos positivos, por parte dos incubados, é possível difundir o processo de incubação para outros negócios de impacto que eventualmente estejam pensando em buscar este recurso. Estas declarações podem ser mais exploradas pelas incubadoras como estratégia de divulgação de seus serviços junto a este público.

Além da importância de estar inserido em ecossistema empreendedor, a possibilidade de fornecer espaço físico para os incubados com os bens necessários e acesso à internet pode ser de grande impacto, pois provavelmente estes empreendedores não teriam condições de arcar com estes vários custos logo no início de seu negócio de impacto socioambiental.

Segundo os relatos, as metodologias serviram principalmente para a modelagem do negócio, mas não foi destacado nas respostas que as incubadoras disponibilizavam capacitações específicas sobre o tema de impacto socioambiental, e nem que conexões com atores e instituições de destaque desta área eram promovidas.

Outro importante fato na capacitação de negócios de impacto é a participação dos graduados na rotina dos incubados, contribuindo de forma significativa no desenvolvimento empreendedor. Esta interação é enfatizada por Bollingtoft e Ulhoi (2005) e Wagner et al. (2021) que defendem que as incubadoras devem estimular a convivência por meio de eventos, capacitações e/ou ações sociais, tais como: almoços, atividades de entretenimento ou outros tipos de confraternizações.

Quando questionados sobre as formas de interação entre graduados e incubados, os gestores e incubados responderam que, normalmente, há o hábito de promover estes encontros, ainda que ocorram de maneira não estruturada e esporádica.

Não tem nada estruturado. Eles participam eventualmente quando há uma necessidade, quando a gente identifica um novo negócio que esse graduado pode auxiliar, com alguma experiência. Não tem nada estruturado, mas funciona (Gestora do CEI).

Atualmente, os graduados não atuam sobre os incubados, a gente está tentando implementar. Neste ano que passou, nós tivemos alguns encontros. Os graduados vieram, conversaram com os incubados para trocar experiência, mas foi uma experiência. Esperamos que a gente estruture e que eles passem a ser mentores voluntários dos novos negócios (Gestora do TechPark).

Não existe nenhum programa específico para estas empresas. É bem importante eles estarem no nosso radar para que a gente continue convidando para os eventos, conectando com outros negócios, mas é por oportunidade (Gestora da Tecnopuc).

Vários mentores que hoje atuam aqui são esses empreendedores ex-incubados. A gente tem essa rede de *WhatsApp* e quando nós estávamos presenciais, tinha um café da manhã. A gente sempre buscava que os empreendedores conversassem uns com os outros justamente para ajudar (Gestora da Unitec).

Após a nossa graduação a gente era sempre convidado a auxiliar o pessoal que estava incubado com mentorias ou para dar palestras. O pessoal chamava a gente para conversar com pessoal para sermos usados como *case* ou para trocar ideia mesmo (TrashIn - Incubada Techpark).

Às vezes a gente se cruzava ali na incubação. Eu acho que devido a pandemia e por estarmos todos remotos isto tenha atrapalhado um pouco. A gente até participou de alguns eventos virtuais, mas a troca não é a mesma, mas isto é algo que fugiu do controle de todo mundo. Eu acho que o nosso engajamento com a incubação teria sido muito diferente se não fosse a pandemia (Papayas - Incubada CEI).

Todo o infortúnio causado pela Pandemia da Covid19 ocasionou o comprometimento de diversos processos internos da incubadora e as relações entre os atores que compõem o ecossistema foi, com certeza, um dos mais afetados. Devido à necessidade de promover o isolamento social, almoços, eventos e outras formas de conexões tiveram que ser suspensos passando tudo para o formato à distância.

As incubadoras pesquisadas são instituições que possuem estruturas físicas e todas as suas metodologias de incentivo ao empreendedorismo estão baseadas principalmente na criação de laços informais, sem a necessidade de intervenção das incubadoras. Todo este mecanismo ficou prejudicado durante o período de dois anos e aos poucos as rotinas estão sendo retomadas.

A participação dos graduados se dá de maneira muito tímida dentro da estrutura metodológica das incubadoras, compreende-se que a experiência e a vontade de contribuir dos graduados são ativos muito importantes a serem explorados pelas incubadoras. Mas, para isso,

é necessário desenvolver programas adequados de aproximação seguindo o fluxo de demanda das empresas de impacto que precisam de apoio.

Além da participação dos graduados, compreende-se que a transformação de um projeto em empreendimento conta com a participação de vários atores, independentemente se ele é de impacto socioambiental ou tradicional. Figuras importantes são os consultores e mentores, sendo eles os responsáveis em promover o amadurecimento empreendedor. Os gestores das incubadoras corroboram com a importância destes profissionais durante as entrevistas. Em diversos momentos, quando questionados, eles citam o quão importante é ter um corpo técnico com conhecimentos práticos e teóricos, que auxiliam no desenvolvimento dos negócios de impacto socioambiental.

A gente tem mentores nessa especialidade. Todos eles foram capacitados. A gente teve encontros com o ICE, uma capacitação para que todos soubessem o que é um negócio de impacto e é para saber um pouquinho, né, porque é um mundo imenso a navegar (Gestora do Techpark).

Sim, a gente tem muitos professores da área. A maioria são da engenharia e da gestão (Gestora da Unitec).

Ainda que a incubadora não tenha recursos para disponibilizar profissionais voltados exclusivamente para o tema de impacto socioambiental, é importante que a equipe tenha a compreensão do conceito, conhecimento das ferramentas e das metodologias, pois a temática de impacto socioambiental vem ganhando cada vez mais importância nos ambientes de empreendedorismo fazendo com que as instituições necessitam estar aptas a prestar este tipo de atendimento. A gestora da incubadora CEI/UFRGS mencionou, em sua entrevista, que apesar de não ter um profissional específico no tema de impacto socioambiental, ela entende que é importante os profissionais estarem atualizados sobre a matéria.

A gente não tem consultoria específica de negócio de impacto, mas o nosso consultor tem formação sobre negócios de impacto, ele tem ciência e conhecimento dessas ferramentas (Gestora do CEI).

No entanto, as gestoras citam a tendência do consultor não oriundo da área de impacto socioambiental de realizar os atendimentos com viés tradicional. Ainda que inconscientemente, esta é uma possibilidade, pois a temática de impacto socioambiental é relativamente recente nos ambientes empreendedores e a cultura tradicional do empreendedorismo tende a ser aquela que busca altos retornos financeiros. Por este motivo, é importante a atenção da equipe da incubadora nos atendimentos dos mentores que não são

exclusivos da área, sendo necessário em alguns momentos a presença de integrantes da equipe durante os atendimentos.

A participação da direção nos atendimentos aos incubados tem muito esse olhar. Então, já na inscrição do projeto na incubação, a gente detecta e avalia os critérios para ver o potencial do negócio de se transformar em um negócio de impacto. Uma vez detectado, a gente vai junto com o consultor e puxa pra esse lado a consultoria, o consultor normalmente vai mais na linha tradicional no início (Gestora do CEI). A gente tem um banco de mentores, a maioria são professores aqui da universidade, mas a gente também tem consultores externos. A gente faz aproximação nessas primeiras mentorias, geralmente a gente participa junto, mas depois fica entre mentor e mentorado (Gestora da Unitec).

É importante que os gestores estejam atentos às intencionalidades de seus candidatos à pré-incubação fazendo com que eles tenham a capacitação adequada durante a sua jornada. Em algumas situações, o empreendedor se sentirá inseguro devido ao seu pouco conhecimento sobre as técnicas. E, por esta razão, se torna importante o trabalho voltado para a tese de mudança e ao desenvolvimento do propósito, quando a empresa tiver o perfil de impacto socioambiental.

Nestes atendimentos promovidos pela incubadora, a medição dos impactos é um dos assuntos que devem ser abordados. Este é considerado um item crucial para este tipo de negócio, inclusive o Pipe Social (2019) considera como um critério conceitual o compromisso com o monitoramento do impacto gerado. Quitério (2021) lembra que os indicadores que monitoram os resultados dos negócios de impacto variam dependendo do nível de maturidade da organização, partindo dos formatos mais simples, adotados no momento de ideação do projeto, até os mais complexos em que são adotados nos momentos de maturação e tração do negócio. Skoll (2013) e Bruna, Carrasco e Fernández (2018), reafirmam que, diferentemente de um negócio tradicional em que a informação financeira é a principal base de análise, no negócio de impacto socioambiental os fatores que promovem a promoção da qualidade de vida são as principais entradas para os indicadores de impacto socioambiental.

As incubadoras pesquisadas manifestam dificuldade em desenvolver, junto a suas empresas métricas que indiquem o real ganho social nas áreas de atuação. As motivações destas adversidades são distintas, indo desde a simples adaptação de métricas tradicionais até o relato de que os ganhos sociais são observados de forma subjetiva e no longo prazo. A seguir algumas declarações dos gestores das incubadas em que estas dificuldades são apontadas:

Nós não temos isso de forma madura, nós ainda estamos estudando. A gente já sabe que para o negócio de impacto cada momento vai ter que envolver um indicador diferente. A gente trabalha um pouco ajudando o empreendedor a definir o que é um indicador interessante para aquele momento do negócio (Gestora do CEI).

Isso é bem inicial para nós. A gente ainda não tem definidos os indicadores. Não se tem uma metodologia de indicadores hoje (Gestora do Techpark).

Eu bato nesta questão dos indicadores subjetivos. Eu sempre digo: indicadores subjetivos não me dizem nada, tem que ter indicador objetivo. É por isso que é difícil porque às vezes eles geram impactos difusos. - Eu vou melhorar a qualidade de vida das pessoas, mas como é que se mede essa melhoria? (Mentor do CEI/UFRGS).

A gente faz um diagnóstico e o que a gente faz é utilizar os indicadores do próprio Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) para monitorar e avaliar os resultados das ações desses empreendedores. Então, eu não tenho um modelo único porque cada negócio de impacto se propõe a trabalhar em uma frente, então cada empreendedor vai procurar os indicadores de acordo com o seu processo e suas particularidades (Mentora do TECNOPUC).

Uma das coisas que eu vejo ser importante é a questão de métricas de processo, é você entender em um tempo um pouco mais curto como que as coisas estão acontecendo, porque se você for ver métricas de resultado vai ser muito demorado (Mentora Techpark).

A questão da geração de indicadores e análise dos dados é complicada do ponto de vista de impacto ambiental, a gente já tem metodologias mais claras ou indicadores mais padronizados como: economia de água, condomínio de energia, número de árvores que não foram cortadas. São coisas que aparecem mais quantitativas apesar de ter um ganho muito subjetivo. Qual é o custo qualitativo de você manter uma floresta em pé? Mas o negócio de impacto social a gente tem essa complexidade. É melhor você ter menos indicadores no início porque senão você só fica medindo e não trabalha (Mentora Unitec).

Lendo os relatos dos atores envolvidos na capacitação de negócios de impacto socioambiental é possível perceber que a definição e acompanhamento dos resultados é uma das principais dificuldades a serem enfrentadas nestes ambientes. Estas dificuldades, segundo os entrevistados, são originárias devido às dificuldades em objetivar em números e dados percepções e sensações de melhoria do bem estar das pessoas. Outra motivação desta dificuldade também pode ser a necessidade de médio a longo prazo para que os primeiros resultados dos negócios de impacto sejam percebidos, a alta rotatividade de público beneficiado e a difusão dos resultados oriundos do impacto.

Quitério (2021) afirma que as medições devem compor todas as fases do desenvolvimento de um negócio de impacto, desde a ideação do projeto, passando pelos estágios iniciais e maturação, até chegar na fase de consolidação do empreendimento. Vale ressaltar que, segundo esse autor, cada fase de desenvolvimento de um negócio de impacto socioambiental deve-se utilizar métricas e indicadores adequados para o momento de maturidade do negócio.

A complexidade de fazer medições na área das Ciências Humanas é maior do que nas áreas de Ciências Exatas ou Biológicas, pois os ganhos sociais e ambientais não podem ser

isolados em laboratórios ou em ambientes livres de interferências externas. Tudo pode interferir nos resultados: as pessoas, financeiro, tempo, fatores naturais, etc. Ou seja, é complexo saber se os resultados alcançados em determinado ambiente têm como origem exclusivamente os resultados do negócio de impacto socioambiental.

Um dos especialistas disse que a sua incubadora se utiliza de métricas disponibilizadas pelo Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), entende-se que é de grande importância que instituições de referência se unam no desenvolvimento de métricas válidas e aplicáveis aos mais diversos tipos de negócios de impacto socioambiental, pois, desta forma, é possível comparar os resultados alcançados, independentemente do ambiente ou da incubadora que estão instalados. Provavelmente estes indicadores terão que passar por alguma adaptação, mas o importante é que a essência seja mantida de forma que permita a realização de comparação.

A mentora da Tecnopuc relatou em seu depoimento que eles possuem métricas institucionais relacionadas ao atendimento dos negócios de impacto. No decorrer das outras entrevistas não fica claro se estas medições, também, são realizadas pelos ambientes da UFRGS, UNISINOS ou FEEVALE, mas compreende-se a importância de ter estes dados de seus processos de atendimento.

Em contrapartida ao entendimento de outros entrevistados, o gestor da Tecnopuc possui um entendimento distinto sobre o apoio da incubadora na definição de indicadores. Ele defende que não deve haver interferência direta sobre esta questão, e que os próprios sócios devem definir o que deve ser medido sem o envolvimento da incubadora. No entanto, ele considera relevante que existam os indicadores.

A gente não se envolve diretamente na definição dos indicadores. A gente pode até sugerir, mas não diretamente nos envolvemos. Quando necessário, nós conectamos com parceiros para ajudar eles a formatar os indicadores, mas por padrão a gente não se envolve na operação (Gestor da Tecnopuc).

Os incubados, também, concordam com a importância de medir os seus dados de maneira que possam compreender se os seus valores e propósitos estão sendo alcançados. Com o intuito de entender de maneira prática como é o funcionamento da dinâmica de indicadores dentro dos negócios de impacto socioambiental, os próximos relatos, advindos dos empreendedores, citam alguns exemplos de indicadores que eles consideram relevantes.

Os indicadores que a gente tem são os leitos atendidos pelo SUS. A gente tem alguns relatórios que são gerados semanalmente dizendo quantas pessoas tiveram a prescrição analisada pela No.Harm (Incubada Tecnopuc). Hoje a gente considera os números de transação que são os próprios dados que o aplicativo nos traz. A gente faz muita pesquisa qualitativa e quantitativa com os

nossos clientes e também medimos a quantidade de aumento das vendas dos agricultores, mas esta é uma ação que eu sinto necessidade de me aprofundar...ter dados mais robustos relacionados a negócios de impacto. Eu não enxergo que a gente seja igual a um negócio tradicional, mas nós temos muita coisa pra aprofundar (Papayas - Incubada CEI/UFRGS).

A gente começou a medir renda através da nossa destinação de resíduos, além de outros projetos que nós temos nas cooperativas, na logística com os motoristas, com os parceiros na parte de resíduo desviada de aterro, o que a gente está reciclando dos resíduos coletados e destinando corretamente, o valor por quilo dos resíduos, porque isso influencia no valor de comercialização da cooperativa e na geração de renda, e o número de pessoas impactadas com as ações de educação ambiental. Temos indicadores de aproveitamento de resíduos e consideramos aquilo que é coletado e o que é aproveitado. Inclusive esse é um dos principais (Incubado no Techpark).

Nós temos alguns indicadores simulados, se a nossa tecnologia estivesse instalada a gente argumenta que deixou de emitir tanto de CO₂, possibilidade de colocar mais árvores na horizontal ocupando menos espaço do que se você colocar as árvores na vertical, uma casa ventilada pode promover até 30% de economia em relação aos gastos de uma ventilação artificial, fora as outras coisas que a gente não consegue medir, por exemplo, a beleza e a valorização do ambiente (Endelevo - Incubada Unitec).

Baseado nos relatos dos incubados, compreende-se a dificuldade de definição de indicadores e o quanto este trabalho tem que ser desenvolvido de maneira individualizada dentro das incubadoras. Os mentores devem estar participando de maneira ativa na definição destes dados de forma que eles façam sentido para o negócio e sejam possíveis de serem levantados.

Durante as respostas foram citadas de maneira prática várias métricas dos negócios de impacto socioambiental. Na fase de ideação do negócio, a percepção é que tudo gera impacto e tudo precisa ser medido, mas com a maturidade atingida pelas empresas, compreende-se que prioridades devem ser dadas a determinadas ações.

Vários autores e instituições, Pipe Social (2019); Quitério (2021); Skoll (2013); Bruna, Carrasco e Fernández (2018), concordam o quão importante é medir por meio de indicadores os efeitos que os negócios de impacto promovem na vida dos clientes e das pessoas que são influenciadas, todavia, além de medir, é importante desenvolver mecanismos de divulgação eficientes. Harada (2021) explica que os negócios de impacto possuem vários perfis de *stakeholders* e, por este motivo, a divulgação por meio de ferramentas adequadas se faz necessária de forma que atinja a comunidade interessada, sendo este um importante estágio de prestação de conta social.

Os empreendedores socioambientais explicaram em suas respostas quais as formas de divulgação dos seus dados e como a prestação de conta é realizada perante a sociedade:

A gente divulga os nossos dados na nossa página do site, no Instagram e no LinkedIn e assim a gente divulga para a sociedade em geral (No.Harm - Incubada Tecnopuc).

Eu acho que a gente não explora a divulgação dos dados o quanto a gente poderia explorar, até em questão de marketing a gente não tem isso dentro do nosso negócio. Os nossos dados são apresentados quando a gente tem alguma apresentação, mas a gente ainda não presta conta (Papayas - Incubada CEI/UFRGS).

Nós temos alguns indicadores que são divulgados no site mais rede social, matéria de revista e nos relatórios para investidores. E daí, a gente tem páginas públicas dos nossos clientes. O Parque Ibirapuera, por exemplo, em que a TrashIn divulga os resultados específicos deste cliente. Daí entra na página deles, na parte de gestão de resíduos. Os nossos clientes têm esses relatórios no sistema, com estes indicadores de impacto que a gente tá falando. Então, todos eles têm acesso a essas informações também (TrashIn - Incubada Techpark).

A gente não presta contas porque a gente não está operacionalizando, mas a gente passa estas informações para os órgãos que promovem esses editais para que possamos ganhar recursos, mas do impacto geral a gente não presta contas ainda. Em um futuro talvez quando a gente tiver alinhamento com algum órgão, mas eu entendo que é importante sim e até para dar um incentivo, para nós sabermos o quanto a gente está contribuindo e isso pode até nos ajudar a atingir mais mercado (Endelevo - Incubada Unitec).

O processo de divulgação dos resultados segue uma lógica variável, dependendo do nível de maturidade dos negócios. Algumas empresas já contam com processos elaborados de divulgação enquanto outras ainda buscam a melhor metodologia de comunicação. Mas, é importante reforçar que existe o entendimento dos empreendedores sobre a importância de disseminar as suas ações para o público impactado e demais interessados de forma que seja expandido o conhecimento das pessoas sobre o campo.

As barreiras e dificuldades dos negócios de impacto não se limitam às definições de indicadores e métricas eficientes. No entendimento de Fonseca e Jabbour (2012), às adversidades também se relacionam a encontrar mão de obra com conhecimento administrativo e que entendam o propósito do negócio, além das dificuldades nas definições dos processos organizacionais e encontrar formas adequadas de remuneração. Estes autores, também, elencam outros tipos de obstáculos, como por exemplo, ausência de proposições que desenvolvam estratégias sustentáveis, cultura organizacional desestimulante e dificuldade para conseguir financiamento para investir em processos que tenham propósitos socioambientais.

É importante que gestores, mentores e os próprios empreendedores entendam bem as dificuldades que um negócio de impacto socioambiental pode enfrentar, pois este conhecimento, em alguns casos, possibilita a antecipação de alguns problemas, além de propiciar a resolução dos contratemplos quando forem inevitáveis.

Em complemento ao Quadro 16 e após a consolidação de todas as entrevistas realizadas, o Quadro 24 apresenta os entraves e dificuldade que foram citados pelos

entrevistados que atuam com negócios de impacto socioambiental dividido por categoria de respondentes:

Quadro 19 - Dificuldades e entraves apontados pelo ecossistema de impacto socioambiental.

Categoria	Respondente	Dificuldades e entraves
Gestor	CEI/UFRGS	<ul style="list-style-type: none"> • Validação do problema; • Definição de modelo de receita.
	Tecnopuc	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de modelo de negócio; • Cultural (negócio de impacto gerar receita).
	Techpark	<ul style="list-style-type: none"> • Cultural (negócio de impacto gerar receita); • Mensuração do impacto; • Excessiva paixão pelo propósito
	Unitec	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de modelo de receita; • Cultural (negócio de impacto gerar receita).
Mentor	CEI/UFRGS	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de modelo de receita; • Falta de políticas públicas; • Cultural (negócio de impacto gerar receita).
	Tecnopuc	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de disseminação da conceitualização do tema; • Falta de treinamento e capacitação do tema impacto; • Pequeno tamanho da rede de impacto ativa; • Concentração dos investimentos em determinadas áreas; • Falha na comunicação de ações; • Falta de políticas públicas;
Empreendedor	Incubado Unitec	<ul style="list-style-type: none"> • Busca por investimento; • Definição de modelo de receita sustentável.
	Incubado CEI/UFRGS	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência da disseminação da conceitualização do tema impacto socioambiental; • Necessidade do uso do poder de persuasão para aqueles que não são da área; • Busca por investimento.
	Incubado TechPark	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência da disseminação da conceitualização do tema impacto socioambiental; • Busca por investimento; • Definição de modelo de negócio; • Definição de modelo de receita.
	Incubado UNITEC	<ul style="list-style-type: none"> • Busca por investimento; • Pouco período de capacitação; • Dificuldade em se conceitualizar como negócio de impacto socioambiental; • Busca por clientes.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os apontamentos dos entrevistados descritos no Quadro 24 corroboram com o que foi afirmado por Fonseca e Jabbour (2012) sobre as principais barreiras e dificuldades enfrentadas pelos empreendedores de impacto no desenvolvimento de seus negócios. Destaca-se problemas relacionados a estratégias de monetização do negócio, relacionamentos com

investidores, problemas culturais e até mesmo ausência de conhecimento conceitual sobre o tema, apesar do esforço de tantos atores em popularizar o termo.

As incubadoras de negócios podem agir de forma efetiva sobre os problemas apontados nas entrevistas, por meio de atividades institucionais de seus portfólios de serviços. Entende-se que as incubadoras podem contribuir principalmente através da disponibilização de estratégias de remuneração e de medição de impacto, elaboração de programas de conscientização, por meio de palestras ou disciplinas, sobre o tema impacto socioambiental, e promover maior conexão com investidores e instituições focadas no tema impacto socioambiental.

A partir do próximo item, a intenção é apontar as diferenças metodológicas do atendimento realizado pelas incubadoras entre os negócios tradicionais e negócios de impacto socioambiental. Esta observação é importante, pois aponta as características específicas do suporte de impacto socioambiental e quais ações podem ser adaptados do formato tradicional de forma que surta efetivos resultados também para os negócios de impacto socioambiental.

4.4 DIFERENÇAS METODOLÓGICAS DE CAPACITAÇÃO DE NEGÓCIOS DE IMPACTO E NEGÓCIOS TRADICIONAIS

Os negócios de impacto socioambiental, apesar de possuírem similaridades com os negócios tradicionais, precisam de metodologias de suporte adequadas às suas realidades para o seu desenvolvimento organizacional. Ressalta-se que a rotina das incubadoras é composta por atendimentos a empresas com perfis tradicionais, sendo os atendimentos de negócios de impacto socioambiental exceção em suas estruturas. Considerando-se essa característica de incubados dos ambientes gaúchos, nota-se que geralmente acontece uma adaptação metodológica das estratégias tradicionais de suporte para os negócios de impacto socioambiental.

Os negócios de impacto socioambiental possuem lógicas de operacionalização distintas dos negócios tradicionais, ainda que seja comum o relacionamento de fundamentações entre os dois tipos de organizações. Ambos os tipos de negócios seguem a lógica de mercado. No entanto, elas se distinguem em relação às suas visões filosóficas, sendo que o negócio de impacto socioambiental tem a intencionalidade de resolver problemas socioambientais da população pertencente a Base da Pirâmide Social, sendo esta a sua razão de existir (BARKI, 2015; PIPE SOCIAL, 2019).

Diferentemente de uma empresa tradicional, que possui a busca pelo lucro o seu principal propósito, a promoção de melhorias socioambientais é a principal razão de existir de um negócio de impacto socioambiental. O propósito de impacto é definido logo em sua fundação e ainda que o negócio de impacto passe por várias revisões do seu modelo de negócio a essência do propósito continua inalterada. Para entender a determinação da existência dos negócios de impacto socioambiental pesquisados, foi questionado aos empreendedores de impacto quais eram os seus propósitos.

O nosso propósito é melhorar a qualidade da saúde de forma geral. A gente pode melhorar o ambiente ambulatorial e a gente tem *know how* para isso. Então, o nosso foco é a saúde e melhorar o sistema como todo (No.Harm - Incubado Tecnopuc). A intenção, também, foi utilizar uma política pública já consolidada há muito tempo, que é o programa de alimentação do trabalhador, e que tinha o potencial de impacto muito grande, mas que não estava sendo explorada. Eu vejo a Papayas como um grande impulsionador da economia local através da agricultura familiar e agroecológica incentivando as famílias locais (Papayas - Incubada CEI/UFRGS). A gente tem vontade, desde o início, de transformar o cenário de resíduos. Ter uma gestão de resíduos adequada e que isso não impacte negativamente em questões de saúde e nas questões ambientais. Também gerar oportunidades para bases sociais mais carentes, gerando oportunidades de acesso ao mercado. Que a gente consiga transformar a economia através deste nosso projeto e das nossas ações. Reduzir impacto ambiental e dar oportunidade para as pessoas através dos resíduos. E, é isso que a gente quer trazer para o mercado, ser um grande gerador de renda e de oportunidades para as pessoas que trabalham nessa cadeia. E a gente não está apenas falando das cooperativas, mas sim de todo o entorno que acaba dependendo dos resíduos e do tratamento adequado que se dá a eles (TrashIn - Incubada Techpark).

Esta visão de propósito é muito importante nos empreendedores de impacto socioambiental, pois é esta motivação que vai proporcionar o crescimento do negócio e diferenciar a sua lógica de funcionamento de um negócio convencional.

Diferentemente dos negócios tradicionais, os negócios de impacto socioambiental não têm como principal razão de existir a busca de retorno financeiro, mas sim o impacto como resultado das ações dos seus negócios. O que origina um negócio de impacto socioambiental é a possibilidade de poder contribuir positivamente para a sociedade em temas sociais e/ou ambientais, e só então outros fatores pertinentes ao desenvolvimento do negócio são considerados, todavia é importante que o impacto esteja sempre no centro das decisões.

Além do propósito, os empreendedores também foram convidados a explicar, segundo os seus pontos de vista, se eles entendem que exista diferença entre os seus negócios e os negócios tradicionais. Todos concordam que há significativas diferenças, sendo destacados os fatores sobre os propósitos, clima organizacional e relacionamento com os clientes, entre outros fatores.

Eu acho que a gente não tem muita semelhança com o negócio tradicional, quase tudo é diferente. A gente cobra o nosso serviço de todo leito privado, se por acaso a gente tiver o sistema implantado em um hospital privado a gente vai cobrar apenas dos leitos privados, aqueles que forem públicos não serão cobrados. Então, a gente se sustenta dos leitos privados. A gente oferece o nosso serviço a hospitais mesmo que sejam administrados por empresas privadas, mas desde que atendam o SUS. Essa diferenciação demanda muito da nossa equipe porque tem muito hospital público e a gente se esforça para que isso se mantenha. Seria muito mais fácil cobrar e a gente atenderia a maior parte dos privados, mas a gente acaba envolvendo recursos para atender o público, mas a gente entendeu que a ferramenta seria importante (No.Harm - Incubada Tecnopuc).

Por mais clichê que seja palavra, mas essa palavra é o propósito. Eu acho que o propósito de fazer por fazer e não ser o capital só pelo capital. A Papayas de fato impacta a vida das pessoas que são as mudanças na qualidade de vida das pessoas. A gente é movido pelo impacto, quanto mais a gente gera mais a gente quer fazer. Então, acho que é isso, é a mudança que a gente consegue ver na vida das pessoas. Eu acho que o nosso negócio é bem antagônico ao negócio tradicional, também não enxergo impacto só dentro da empresa, mas também as relações que se fazem dentro das empresas. Eu entendo que um dos diferenciais é um ambiente saudável dentro da empresa, eu acho que em comparação aos negócios tradicionais a gente tem um ambiente de trabalho com menos cobrança (Papayas - Incubada CEI/UFRGS).

Eu acho que é diferente em comparação aos negócios tradicionais. Quando a gente vai tomar uma decisão a gente não pensa apenas no retorno financeiro, então, eu acho que a principal diferença está no viés econômico. O fato de não considerar tanto financeiro na tomada de decisão. Em uma empresa tradicional ela objetiva o lucro e o crescimento financeiro. A gente abre mão um pouco do crescimento financeiro em prol do impacto. Talvez trabalhar com cooperativa não seja o melhor retorno financeiro para TrashIn hoje (TrashIn - Incubada Techpark).

Eu acho que a principal diferença é que a gente gera impacto socioambiental antes mesmo de ter lucro, mas hoje a gente entende que os dois devem caminhar lado a lado (Endelevo - Incubada Unitec).

Vários autores e instituições (PIPE SOCIAL, 2015; FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS, 2015; QUITÉRIO, 2021; SENSE-LAB, 2019; YUNUS, 2010, entre outros) indicam diversos fatores que distinguem os negócios de impacto socioambiental dos negócios tradicionais. Diversos destes entendimentos foram citados nas respostas dos empreendedores sociais pesquisados, tais como: propósito, ambiente organizacional, público alvo, tipos de clientes, entre outros.

Esta verificação permite concluir que a principal diferença entre ambos os negócios é a questão da importância dada a questões relacionadas à questão financeira. Ainda que ambos busquem a monetização, a ênfase dada para este aspecto varia de intensidade sendo uma busca incessante pelo lucro para os negócios tradicionais e a observação de um esforço financeiro dos negócios de impacto para manter a sustentabilidade e/ou ampliação do projeto.

Sabendo-se que a ênfase pela busca do retorno financeiro é a principal diferença entre os dois perfis de negócios, os empreendedores foram questionados se suas empresas possuem como meta melhorar a qualidade de vida das pessoas (foco no propósito) ou manter a sustentabilidade financeira.

Vale ressaltar que os dois tópicos devem estar no centro das decisões estratégicas do negócio, pois propósito sem sustentabilidade financeira não tem continuidade. Dois dos quatro critérios apontados pelo Pipe Social (2019), na Figura 4, como critério do que é um negócio de impacto, se relacionam ao tema sustentabilidade financeira e propósito.

A gente foca muito na parte social e isso demanda uma grande parte do nosso tempo. Nós temos muita gente que tem interesse em investir e a gente acaba abrindo mão disso por causa desse nosso esforço em manter o lado social. Então, a gente acaba se esforçando muito para manter o propósito (No.Harm - Incubada Tecnopuc). Eu acho que a gente já teve mudanças ao longo do período. No início a questão do propósito pesa muito, mas ao longo do percurso a gente vai vendo que o financeiro também é importante, e daí a gente vê que não dá pra concentrar tanto no propósito como a gente gostaria. Não sei se precisar o quanto a gente se dedica para cada assunto, eu diria que é uns 50% 50%, sempre pensando no fato de a gente tentar o equilíbrio. A gente tem vontade de pesar mais para a causa, mas a gente entende que não dá pra ser desta forma. Nós temos que ter uma empresa sustentável pra gente também (Papayas - Incubada CEI/UFRGS).

Eu teria outras opções para ganhar mais dinheiro e fazer a empresa crescer mais rápido, mas hoje eu abro mão disso. Hoje em nossas reuniões estratégicas a gente não chega a calcular quanto a gente deixa de ganhar por ser um negócio de impacto, mas sempre colocamos o impacto no centro das discussões, mas a gente sabe que teríamos outras oportunidades talvez de rentabilizar mais, mas a gente sempre foca no nosso propósito. A gente também tem um objetivo de crescimento de forma escalável, mas a gente sabe que muitas vezes a gente acaba perdendo dinheiro. E está tudo certo! (TrashIn - Incubada Techpark).

Para poder ampliar a equipe, eu entendo que essa parte de sustentabilidade financeira é essencial e vai continuar crescendo. Estou muito dedicado a parte operacional do negócio tentando fazer crescer. O desenho do impacto já está pronto a gente já sabe como efetivar, a única coisa que nós temos que se dedicar é em como medir esses resultados do impacto (Endelevo - Incubada Unitec).

Conforme foi dito por um dos entrevistados, a definição do propósito é a origem do negócio, mas a tendência é que a preocupação com a sustentabilidade financeira passe a fazer parte das pautas das reuniões dos sócios do negócio de impacto. Percebe-se que este é um trajeto natural do funcionamento da empresa, pois o recurso financeiro é o que sustenta o propósito.

O próprio processo de amadurecimento do negócio promove o equilíbrio entre os dois pontos (impacto x finanças), na origem o propósito é o que move o negócio, mas com o decorrer do tempo e com a visualização das necessidades financeiras para operacionalizar o funcionamento do negócio, a obtenção de receita passa a ocupar importante parte das discussões dos sócios.

Nas respostas dadas pelos empreendedores pesquisados fica claro que, se eles optassem por funcionar como negócios tradicionais, a taxa de lucratividade seria bem maior, aumentando inclusive a chance de receber investimentos, no entanto, focar exclusivamente no lucro não está na vontade destes empreendedores.

Observando-se estas diferenças, entende-se que a metodologia de capacitação destes tipos de negócios deve ser diversa, e não baseada no modelo tradicional. A gestora da incubadora do CEI, por exemplo, destaca em sua resposta essa lógica distinta de funcionamento:

Conscientização sobre a Teoria da Mudança que você tem que ter desde o primeiro dia. O negócio de impacto tem que ter a Teoria da Mudança muito clara, desde o primeiro dia. Isso para um outro negócio tem no máximo uma proposta de valor, então, isso passa pela mudança que você quer fazer e como você vai medir isso. Então, os indicadores e a Teoria da Mudança, eu acho que é a diferença principal (Gestora do CEI).

Os outros mentores dedicados aos negócios de impacto socioambiental, seguem um entendimento similar defendendo que não é possível atender os negócios de impacto socioambiental e os negócios tradicionais se utilizando das mesmas metodologias e ferramentas:

Quando a gente identifica que é uma *startup* que tem uma pegada de negócio de impacto aí a gente a convida para uma outra trilha porque eu tenho que incluir outros insumos, eu tenho que incluir a Teoria da Mudança, eu tenho que trabalhar o Modelo C, eu tenho que trabalhar os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, eu tenho que trabalhar indicadores de impacto, então tem particularidade sim e têm modelos diferenciados, sim. Não dá para colocar todo mundo no mesmo formato de formação de percurso metodológico e com os mesmos mentores quando a natureza do negócio é outra. Vou colocar nessa trilha conhecimento, ferramentas, metodologias de gestão, mediação com a prática, formas de avaliação, financiamento (Mentora do Tecnopuc).

A gente adapta aquilo que a gente já usa no modelo tradicional. A gente segue modelo CERNE com 5 eixos de assessoria: empreendedor, mercado, capital, gestão e tecnologia. Nós não utilizamos os mesmos assessores que conduzem o processo tradicional, nós convidamos professores que têm maior aderência com o tema sustentabilidade. Então, nós adaptamos a metodologia no sentido de olhar para as demandas sociais e ambientais (Mentora Techpark).

A gente detalha o problema e a partir daí a gente vê como o negócio pode solucionar esse problema. A partir daí as intervenções que ele vai fazer. Esta análise a gente faz através da ferramenta da Teoria de Mudança, muito utilizada em empresas do Terceiro Setor onde a gente parte do problema e a gente vai chegando até onde acontece o impacto. Ele é composto por resultados, pelas métricas, as intervenções, tem bastante coisas necessárias para sair daqui e chegar ali. A gente enfatiza muito a necessidade de imersão no entendimento do problema e esse problema tem que ser bem entendido (Mentora Unitec).

É grande a quantidade de ferramentas e metodologias diferenciadas citadas pelos mentores e gestores na capacitação dos negócios de impacto socioambiental. Estas adaptações no atendimento são importantes, pois possibilitam o atendimento a pontos importantes para este tipo de negócio. Por exemplo, as métricas e a forma de monetização não podem ser as mesmas que as de um negócio tradicional, bem como a modelagem de negócio, formas de *marketing*, análise dos resultados financeiros e aproximação com investidores.

Para que sejam atendidas todas estas nuances que envolvem a capacitação de negócios de impacto socioambiental é importante que a equipe esteja capacitada e possua conhecimento de ferramentas e teorias próprias sobre o tema.

Em contraponto à defesa de que a metodologia de suporte deve ser distinta entre os dois modelos de negócio, tradicional e de impacto socioambiental, houve o relato do mentor do CEI/UFRGS que afirma não entender que realmente haja diferenças significativas em relação aos atendimentos aos incubados.

Eu não vejo diferença, eu sigo as diretrizes que existem para um negócio tradicional. Eu acrescento algumas coisas: ao invés de usar o *Model Canvas* tradicional eu uso o *Model Canvas C*. Eu adapto as ferramentas de impacto trazendo questões sobre quais são os impactos sobre o ambiente e as pessoas. No entanto, tem que fazer SWOT, tem que fazer estratégia, tem que ter plano de vendas, tem que ter plano econômico financeiro, modelo de gestão... Não tem muito como fugir. É um *business* igual a qualquer outro (Mentor do CEI/UFRGS).

Já que grande parte dos entrevistados entendem que a maneira como um negócio de impacto é capacitado deve ser distinto da forma como um negócio tradicional é qualificado, subentende-se que uma gama de especialistas sobre o assunto devem estar disponíveis para prestar esses atendimentos diferenciados. Mentores, como agentes protagonistas dessa capacitação, deveriam participar de todas as etapas no decorrer do período de incubação. Por este motivo, os incubados foram questionados sobre a existência de especialistas de impacto socioambiental nos ecossistemas que pertenciam.

A gente tinha um mentor que não era deste eixo sustentável e eu acho que isso foi algumas vezes mais exaustivo, pois foi preciso utilizar este poder de convencimento justamente porque ele não tinha essa veia do impacto. Mas, eu também acho que as provocações foram saudáveis, porque a gente saía da nossa zona de conforto e eram provocações que eram saudáveis, mas eu acho também que ter um mentor que fosse dessa área seria saudável (Incubada CEI/UFRGS).

A gente não teve nenhum mentor da área de impacto a gente teve apenas em relação ao negócio. A gente começou a entender mais de impacto quando nós participamos de uma aceleração no Inovativa Brasil que foi o primeiro programa de impacto que eles estavam lançando. A gente participou desse processo, que foi durante o processo de incubação, e aí sim foi bem importante a participação de um mentor de impacto para nos ajudar a entender qual era o nosso impacto, estruturar métricas (TrashIn - Incubada Techpark).

Nós tivemos o apoio do *Hub Social* da incubadora que tinha à nossa disposição alguns profissionais na área de impacto (Incubado Tecnopuc).

Elas trouxeram muita informação que para mim era nova e que me ajudou a me posicionar como negócio de impacto socioambiental. Eu tinha uma vaga ideia, e me perguntava, será que eu sou um negócio de impacto? Mas é muito importante a gente entender e poder argumentar (Endelevo - Incubada Unitec).

O fato de o ecossistema não ter a sua disposição especialista da área de impacto é, em alguns momentos, positiva pelo fato de trazer novas nuances e provocações que não seriam trazidas por especialistas que já estão totalmente inseridos nas técnicas de desenvolvimento de impacto, é o caso do CEI/UFRGS que não conta com um mentor exclusivo sobre o tema de impacto. No entanto, a presença de um especialista sobre o assunto possui mais confidencialidade em apoiar os empreendedores de impacto em temas sensíveis dos negócios, pois entendem questões relativas à lógica e propósito do empreendimento e da sustentabilidade financeira, apoiando assim nas definições de estratégias, definição de indicadores, apoio na aproximação de investidores e outros pontos sensíveis dos negócios de impacto.

Observa-se dentro dos diversos ambientes de capacitação empreendedora um movimento de ter em seu escopo de profissionais pessoas aptas a atenderem negócios de impacto socioambiental. Esta mudança na percepção deriva do entendimento de que um novo perfil de empresários preocupados com os impactos sociais e ambientais vem surgindo, além de incentivos institucionais para a criação de mais ambientes de capacitação empreendedora de impacto socioambiental.

Uma diferença importante na forma de como lidar com as particularidades do empresário de impacto socioambiental é o modo de como sensibilizar este perfil de empreendedor para dentro da incubadora. Ferreira (2021) propõe algumas maneiras de sensibilização, citando como exemplos a promoção de eventos e *workshops*, a criação de banco de oportunidades ou a prospecção ativa destes empreendedores em comunidades carentes.

Os gestores das incubadoras foram questionados sobre as suas estratégias de sensibilização e prospecção de novos negócios de impacto socioambiental para os ambientes de incubação que atuam, e as principais informações contidas nestas respostas foram:

Hoje a gente não tem estratégia específica para atrair negócios de impacto, o que a gente faz é sensibilização para o empreendedorismo em T.I. Até tocamos no tema, mas nenhuma ação específica, e acho que é uma falha. Eu acho que é uma falha nossa, mas isso não tem. Isso é feito dos modos tradicionais: redes sociais, nas disciplinas de empreendedorismo da universidade, divulgação nos eventos. A gente sempre cita os negócios de impacto, mas não tem um processo específico. Eu acho que não ter uma ação específica para sensibilizar negócios de impacto é negativo principalmente para nós que estamos muito ligados à área de T.I. que é um público que, na minha percepção, está um pouco distante pelas características pessoais. A universidade, embora ela tenha essa abertura maior para as populações vulneráveis, eu não tenho esse alcance real. Então eu acho que sim, a gente deveria fazer alguma coisa mais específica (Gestora do CEI).

Temos feito um trabalho mais de esperar os negócios de impacto (Gestora da Unitec).

Os gestores das incubadoras reconhecem a falha na sensibilização de suas organizações e admitem que ações mais contundentes de prospecção precisam ser feitas na busca por novos negócios de impacto. Esta é uma dificuldade comum observada nas instituições gaúchas pesquisadas. Entretanto, algumas ações de sensibilização foram identificadas nas rotinas apresentadas durante as entrevistas:

Desde 2017, a gente já fez palestras destinadas para os alunos conhecerem o que é negócio de impacto, além disso, a gente já teve um ciclo específico para pré-incubação para negócio de impacto. Além disso, a gente faz na própria trilha de empreendedorismo (Gestora do Techpark).

A sensibilização em geral é realizada desde dentro das salas. Aqui dentro temos uma aceleradora inclusiva que promove o treinamento de alunos de escolas públicas no desenvolvimento de *software* que é patrocinado pela aceleradora. Nós fizemos uma parceria, também, com o BRDE labs para treinar alunos de escolas públicas do Rio Grande do Sul e o objetivo é fazer o desenvolvimento de *software*. Ele não necessariamente tem o foco específico em negócio de impacto, mas daqui a pouco esse grupo de alunos pode empreender (Gestor do Tecnopuc).

Um primeiro movimento foi de vamos incluir a pauta dos negócios de impacto socioambiental na formação dos nossos empreendedores que passam pelos nossos programas para minimamente sensibilizá-los. E, num segundo momento, como eles estão começando a desenhar os seus negócios conosco e estão na fase de ideação, daqui a pouco eles podem rumar para um negócio de impacto, que é o nosso desejo. Então o nosso programa de formação de *startup* a gente inclui este conteúdo e a gente traz especialistas e empreendedores que têm negócios desta natureza para compartilhar um pouco. A gente traz um pouco de fundamentação e um pouco de inspiração por meio de negócios que já estão aí no mercado pra mostrar que isso não é nada impossível de fazer. Outro movimento que a gente faz é desenvolvido em parceria com uma organização da sociedade civil, é um programa voltado especificamente para fomentar o empreendedorismo de jovens que vivem em territórios vulneráveis. Existe a possibilidade de as pessoas criarem negócio contribuindo, também, para o desenvolvimento local dessas comunidades ao mesmo tempo que eu posso estar pensando em soluções locais para o problema da minha comunidade e eu posso transformar isso em um negócio (Mentora da Tecnopuc).

A Tecnopuc aparentemente apresenta modelos de sensibilização mais eficientes dos que os observados nas demais incubadoras. Esta incubadora apresenta várias das ações defendidas por Ferreira (2021) como sendo ações eficazes de sensibilização de novos negócios de impacto, entre eles, banco de oportunidades para negócios de impacto, eventos, *workshops*, processo de prospecção de novos negócios.

Seria válido que várias instituições se unissem para fazer um trabalho conjunto de sensibilização em locais socialmente vulneráveis. Esta união poderia atingir maior quantidade de pessoas e levar para dentro das incubadoras negócios de impacto que provavelmente nunca teriam acesso a estes ambientes. Esta ação conjunta proporcionaria a sensibilização, o ensino

de conceitos básicos sobre o tema, o convencimento a se inserir no sistema destas incubadoras e a possibilidade de promover aspectos empreendedores.

Entende-se que trazer às organizações de impacto para dentro das incubadoras universitárias é um feito importante, pois grande parte dos empresários e da população impactada por este tipo de negócio nunca tiveram a oportunidade de frequentar as dependências das universidades. Por estas razões, defende-se que a linguagem utilizada para esta população seja acessível e sem a utilização de termos demasiadamente técnicos ou rebuscados.

O fato de os ambientes não relatarem problemas de aproximação com empreendedores inseridos em bairros humildes das cidades, sugere que as incubadoras não estão conseguindo atrair a população que pertence a Base da Pirâmide Social para dentro dos seus ambientes. Ferreira (2021) defende que a comunicação com esta população deve ser clara e receptiva para que ela seja incentivada a empreender sócio ambientalmente.

A gestora da incubadora CEI corrobora a percepção de não inserção das incubadoras nos bairros mais pobres das cidades, locais onde está a população Base da Pirâmide Social e onde os negócios de impacto estão em sua maioria localizados.

A gente ainda não passou por esta situação [problemas de comunicação com os empreendedores de impacto]. Os negócios que a gente já teve eram tocados por pessoas de nível universitário e com visão bem empreendedora. Por isso, que eu digo que problemas com questão de linguagem a gente não teve. Eu particularmente já tive outras experiências e acho que isso é uma questão, mas retoma uma coisa que eu disse lá no início em outra questão: a gente ainda não está chegando nos empreendedores sociais que são aqueles que realmente saem do meio da população que é realmente beneficiada e por isso que a gente não passou por esse problema ainda (Gestora do CEI).

Uma diferenciação bastante marcante dos negócios de impacto dos negócios tradicionais, é a importância do envolvimento da população impactada durante os processos de ideação a construção do negócio. Ainda que ouvir o cliente seja necessário para qualquer tipo de construção de um empreendimento (SCHUMPETER, 1942), no negócio de impacto socioambiental a vivência precisa ser muito maior. É preciso compreender a realidade dos atores, os níveis de tecnologia e de conhecimento que eles possuem acesso, além de um conhecimento bastante aprofundado das dores e dos problemas das pessoas que eles querem impactar (PIPE SOCIAL, 2015; FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS, 2015; SENSE-LAB, 2019).

Mentores e empreendedores pesquisados explicam na prática mais sobre este processo de escuta, e como ele é realizado dentro de suas instituições.

O contato com a comunidade é uma das coisas que eu sempre estimulo, pois eu entendo que deve ter a participação dos interessados na construção de um negócio. Eu diria que nos negócios de impacto isso é ainda mais necessário. Quando você for construir uma solução, você tem que chamar aquelas pessoas que serão impactadas. Discutir com eles se aquela é a melhor solução, se aquela solução que o empreendedor está pensando é a melhor para a comunidade. Inclusive a participação da comunidade pode ajudar na construção dos indicadores, mas o principal é entender o que as pessoas consideram que é um valor e não que eu, como empreendedor, entendo que seja valor (Mentor do CEI/UFRGS).

A participação da comunidade é bem ativa, acho que tanto por sermos um negócio de impacto quanto por sermos uma *startup*. Temos aquela dinâmica de testar e validar com usuários e parceiros. Então, a gente busca ser muito próximo tanto de usuário quanto de parceiros. Então, a gente tem uma escuta boa e eles se veem bem próximo a gente (Papayas - Incubada CEI/UFRGS).

Geralmente quando a gente vai desenvolver um novo serviço, a gente trabalha em cima dos *feedbacks* que nós recebemos das outras operações. Queremos saber como eles acham que deve ser melhor modelado (TrashIn - Incubada Techpark).

Tem muito hospital público e a gente se esforça para que isso se mantenha porque a gente entendeu que a ferramenta seria importante não no sentido apenas socialmente falando, mas a gente acaba tendo retorno de todo aquele pessoal que está usando a ferramenta no SUS a gente acaba aprendendo junto (No.Harm - Incubada Tecnopuc).

Logo que a gente iniciou a gente fez um processo de aceleração com entrevistas em que a gente conversou com condôminos para que nós pudéssemos entender os clientes de uma outra maneira E, a gente sabe que temos que sair cada vez mais para o mercado conversar no olho a olho (Endelevo - Incubada Unitec).

O cliente e os demais *stakeholders* sempre terão várias informações relevantes para trazer aos empreendedores de impacto socioambiental, e por este motivo, é válido ter um momento de escuta destes usuários ou beneficiários sempre considerando a viabilidade de realização destas proposições. No entanto, é importante manter o foco no propósito principal evitando desvios significativos dos objetivos propostos pelo negócio de impacto socioambiental.

A escuta aos clientes e aos parceiros é importante tanto para os negócios de impacto socioambiental quanto para os negócios tradicionais, contudo isto se torna mais necessário quando o seu negócio tem o propósito de melhorar a vida da comunidade em que atua. Através destas imersões será possível retirar várias informações relevantes sobre a viabilidade, o interesse em usar/adquirir o produto/serviço oferecido, qual o preço que o mercado aceita pagar por este produto e se realmente ele promoverá o impacto socioambiental que está sendo planejado.

A forma de qualificação dos negócios de impacto socioambiental deve ser diferente dos negócios tradicionais principalmente porque os propósitos, as maneiras de como os impactos são avaliados e a lógica de mercado são distintas (PIPE SOCIAL, 2015; A FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS, 2015; SENSE-LAB, 2019).

Baseado nestes argumentos teóricos de que o atendimento metodológico de capacitação deve ser diverso da qualificação habitual, os gestores e mentores das incubadoras explicam como os seus ambientes executam os seus processos de incubação de impacto socioambiental, e quais são as estratégias e ferramentas utilizadas:

A gente traz as ferramentas que são específicas para o negócio de impacto. Pessoalmente a minha fonte de materiais são do ICE. Tem a jornada de vendas do negócio de impacto que saiu recentemente, o Modelo C, a tese da Teoria de Mudança. Todas as ferramentas a gente traz para discutir com o empreendedor durante a pré-incubação. As ferramentas para identificar e validar o problema do negócio tradicional e negócio de impacto são diferentes porque o negócio tradicional você vai muito para rede social, faz formulário, vê as respostas. Eu acho que o negócio de impacto, pelo público que afeta, acho que é mais ir para rua, é muito mais interação (Gestora do CEI).

Nós vamos ao mercado em busca de consultores e procuramos. Pode ser alguém do ICE, pode ser alguém do nosso núcleo social. A gente faz frequentemente *workshops* (Gestor do Tecnopuc).

Basicamente a gente começa pelo problema social ou entender o que o negócio de impacto quer resolver. A gente começa com o problema e a partir deste problema tem que ser reconhecido qual é a oportunidade de mercado para dar a sustentação do ponto de vista econômico e financeiro. Daí a gente conecta muito o propósito com as ODS. Importante trazer dados sobre o problema é que não seja só a percepção deles. Depois que tiver esses dados a gente tenta pinçar a solução que vai embasar o modelo de negócio. Depois vem a modelagem de negócio e daí a gente bebe muito das teorias das *startups*: fazer muitos testes de mercado, pensar em prototipagem de possíveis soluções e daí a gente fecha esse processo com a parte de comunicação que é o *pitch* (Mentora Unitec).

Durante as respostas das diferenças na forma de tratamento entre os negócios de impacto e as *startups* convencionais, vieram informações sobre a divergência na forma de como lidar com as análises financeiras.

O empreendedor tradicional precisa analisar o ROI (tempo de retorno do investimento), bem como a escala, o plano de negócios, o plano de negócios, etc. O investidor faz uma avaliação de riscos e deu. No caso do empreendedor de impacto, além de estar preocupado com o plano financeiro, ele tem que encontrar pessoas que também acreditem na causa. Automaticamente ele reduz o número de apoiadores (Mentor do CEI/UFRGS).

Considerando-se que nem tudo é divergência entre estes dois tipos de negócios (ANASTÁCIO, 2018), a gestora do CEI destaca alguns processos que são similares tanto nos negócios de impacto quanto nos negócios tradicionais:

Eu acho que as diferenças estão em alguns detalhes, eu acho que os passos são os mesmos. Eu acho que o problema tem que estar bem definido e tem que estar validado, tem que saber o tamanho do mercado e saber quem é o público alvo. Qual o tamanho desse público alvo e todos os interessados. Isso todos os tipos de negócios têm que ter também (Gestora do CEI).

Dentro do processo de qualificação dos negócios de impacto socioambiental, um dos principais obstáculos é promover o equilíbrio entre os ganhos financeiros e a promoção de impactos positivos. Muitos empreendedores de impacto socioambiental acreditam que não é correto obter lucros por meio das vendas ou prestações de serviços de um negócio de impacto (QUITÉRIO, 2021). Esta é uma mudança cultural na qual as incubadoras têm um importante papel no desenvolvimento da percepção de que não há nenhum erro em prover o sustento dos sócios por meio das receitas oriundas dos negócios de impacto socioambiental.

Esta dificuldade de equilibrar propósito e sustentabilidade financeira se torna explícita no decorrer das conversas realizadas com gestores e mentores das incubadoras que atendem os negócios de impacto socioambiental:

Eu acho que esse é um problema complicado de lidar. Muitas vezes até a questão de precificar. Como colocar o preço de uma coisa para dar lucro ou para conseguir sobreviver? Complicado (Gestora da Unitec).

Ele se dá conta que para fazer o impacto que ele deseja, ele precisa viabilizar financeiramente e ele precisa pensar nisso. Pode ser um propósito lindo de morrer, mas se ele não tiver como executar o negócio não para em pé. Eu acho que o empreendedor de impacto tem que ser melhor vendedor do que os outros porque além de vender a questão econômico-financeiro dele ele precisa vender o propósito junto, então ele precisa vender duas coisas (Mentor do CEI/UFRGS).

O tópico que aborda o equilíbrio entre propósito socioambiental e sustentabilidade financeira não é tema comum de discussão em ambientes que realizam capacitação exclusiva de negócios tradicionais, pois o entendimento é que o negócio existe para gerar lucro e o principal propósito do empreendimento é trazer riquezas para os seus acionistas.

Existem outros entraves que foram apontados durante o processo das entrevistas. Vale ressaltar que normalmente as incubadoras já enfrentam adversidades durante os processos de incubação tradicional, E, considerando o ineditismo desta modalidade de incubação disruptiva para muitas instituições, estas dificuldades se tornam ainda mais latentes e complicadas de serem transpassadas.

Uma das coisas que eu acho é que o CEI tem poucas empresas de impacto. Então, há o entrave na questão de você não ter experiência no ecossistema e tu não poder gerar uma base de conhecimento numa jornada já realizada. Eu acho que esse é o principal entrave. A gente precisa olhar para fora ver o que que existe. Muito frequentemente a gente sai do zero, a gente não tem muita experiência prévia no atendimento de negócio de impacto, por exemplo, pegar o que funcionou em outra empresa e aplicar em uma outra. A gente não tem isso. A gente não tem histórico dentro do ecossistema da UFRGS para fazer isso (Mentor do CEI/UFRGS).

É crítico o fato de uma das principais incubadoras do ecossistema da UFRGS afirmar que não tem experiência no trato com negócios de impacto socioambiental. Pela lógica, por

ser uma universidade pública de acesso universal, este perfil de empresa deveria ser abundante dentro de seus ambientes de capacitação empreendedora. Essa ausência se deve pelo fato de não haver uma estratégia em operacionalização eficiente para captar negócios de impacto socioambiental.

Alguns dos gestores entrevistados apontaram a percepção cultural de não geração de lucro como um forte obstáculo para a promoção de seu crescimento. É importante que as incubadoras estejam aptas a atualizar a visão dos empreendedores de que os negócios de impacto socioambiental podem sim gerar lucros e promover o crescimento da organização. No entanto, a meta de geração do lucro nunca deve se sobrepor ao intuito de promover a transformação positiva por meio de seus impactos na sociedade. Caso isso venha a acontecer, a essência do negócio se transfigura passando a ser um negócio tradicional com responsabilidade social.

Considera-se que as incubadoras atendem um percentual maior de empresas tradicionais em comparação aos negócios de impacto socioambiental e, devido a raridade deste tipo de atendimento, é importante que as equipes de capacitação estejam atentas quanto às características desse tipo de negócio, principalmente no que permeia ao tema de alinhamento entre a geração de lucros nos negócios de impacto. Vale o olhar atento dos mentores e a ação ativa na disseminação do conceito de impacto para todos os empreendedores, pois não raro acontece de os empresários se identificarem com este perfil de negócio, mas por desconhecimento ou por dúvida em relação a definição optam por se posicionarem como um negócio tradicional.

Existe a suspeita de que haja dificuldades durante as capacitações das incubadoras pesquisadas em manter a ponderação entre as questões relativas à geração de lucro e a criação de impacto socioambiental. E, por esta razão, os gestores foram questionados e responderam sobre como este equilíbrio é efetivado nos momentos de qualificação e de mentorias, como segue:

Nós temos um histórico de boas ideias de negócios de impacto que não vingaram. Não adianta ter uma ideia e não ter a sustentação. Você tem que descobrir o seu modelo de negócio. A gente fala que é uma boa vontade, mas que não se sustenta a longo prazo, e quando eu falo modelo de negócios pode ser o que for, patrocínio pode ser um exemplo. Alguém está pagando para a roda girar, quer vender alguma coisa, mas se a tua empresa não se paga, alguma hora você vai estar retirando o dinheiro do bolso e uma hora vai acabar (Gestor da Tecnopuc).

A gente sempre tenta fazer com que o empreendedor entenda e busque o equilíbrio, que foque também no dinheiro. Muitas vezes nem passa na cabeça do empreendedor esse tema de dinheiro. Chega aqui com a ideia e vai botar no papel, na ponta do lápis os gastos e acaba vendo que não é viável (Gestora da Unitec).

Todos sabem da importância do negócio de impacto e todos sabem o quanto a gente preza por isso e todos receberam materiais para estudar. Então, a nossa equipe foi

selecionada e eles já sabem todo conteúdo de negócio de impacto. Então, esses atritos hoje já não existem tanto, mas também os mentores nunca atendem sozinhos. Normalmente, os atendimentos são em dupla justamente para ter esse contraponto, às vezes se consegue pensar de outra forma. A gente quer que o negócio saia viável no final, então a gente tenta buscar de todas as formas para que isso aconteça (Gestora do Techpark).

O fator de equilíbrio financeiro e de impacto socioambiental é um dos principais fatores de discussão dentro do processo de incubação. Por um lado, os gestores defendem que o impacto socioambiental não se sustenta sendo necessário formas de geração de renda para a continuidade do projeto, por outro lado os empreendedores no início de suas jornadas entendem que não é correto obter lucros por meio de uma carência ou de necessidades das populações pobres. Esta dualidade cultural deve ser combatida durante o processo de incubação fazendo que o equilíbrio entre as duas pontas seja encontrado.

A dificuldade em equilibrar os fatores financeiros e de impacto socioambiental também é parte da narrativa das dificuldades enfrentadas pelos mentores que acompanham os negócios de impacto. Respostas a seguir demonstram o quanto esta ponderação é difícil de ser atingida e o quanto os mentores têm que estar bem capacitados para que nenhum dos lados acabe se sobrepondo sobre o outro.

Alguns empreendedores dizem: eu não quero ganhar dinheiro. Mas daí eu digo: você pelo menos precisa ganhar para fazer um negócio parar em pé, ele não pode dar prejuízo. Hoje, existem alguns fundos que têm política de destinar um percentual de seus investimentos a negócios de impacto (Mentor CEI/UFRGS).

Essa é a primeira desconstrução que nós temos que fazer na cabeça do empreendedor: você é um negócio que nasce com uma pegada de impacto socioambiental ele já tem aí o seu propósito. No entanto, se ele realmente precisa ser um negócio ele precisa ser monetizado e isso não é incompatível. Muitas vezes empreendedores dizem: Ah, eu já tenho um trabalho e o negócio eu vou fazer como voluntária. Nesses casos o que a gente faz é desestimular que eles continuem aqui com a gente porque isso é um desserviço que ele faz aqui para o campo. Eu trabalho com o Terceiro Setor vai abrir uma associação, instituto, uma organização não-governamental, mas não diz que isso que você está fazendo é um negócio de impacto, porque não é. Se é negócio, é empresa, e assim como toda empresa, tem que gerar resultado financeiro (Mentora Tecnopuc).

Enfatiza-se aqui o posicionamento da mentora da Tecnopuc em preferir que o projeto saia de seu programa de capacitação caso opte por não buscar a sustentabilidade financeira. Este pensamento faz sentido à medida que descaracteriza a concepção do que é um negócio de impacto, encaixando-se assim em outras formatações de organização sem fins lucrativos. O fato de um gestor assumir que é um empreendedor de impacto socioambiental, acarreta uma série de responsabilidades e posicionamentos, pois desta forma será possível expandir o campo conceitual sem haver a descaracterização do conceito.

Não se pode confundir negócios de impacto socioambiental com negócios do terceiro setor. Os negócios de impacto precisam ser sustentados através de seus próprios recursos, inclusive a remuneração da equipe, buscar exclusivamente outras fontes de recurso descaracteriza o conceito de negócios de impacto socioambiental de forma que este comportamento pode ocasionar confusões e dificuldades conceituais. É importante que as equipes de atendimento das incubadoras tenham estes conceitos claros dentro de seu ecossistema sugerindo que os negócios 3.0 procurem os locais adequados para o incentivo de seus funcionamentos.

Seguem outros relatos de mentores entrevistados:

É que a gente está falando de negócio e tem que ser viável, tem que ter uma possibilidade de viabilidade mínima. A gente tem o MVP, validação, mercado, tudo mais. Como a gente tá falando de negócio, não adianta a gente ter apenas o propósito. Muitas vezes o propósito existe, e ele está muito claro, mas se não tiver mercado ele não é viável e o processo nem continua. Essa teoria é muito diferente se a gente tivesse falando de uma ONG ou de uma ação social. Mas, a gente entende que gerar retorno financeiro é obrigatório (Mentora Techpark).

A gente brinca que a gente trabalha com amor mentorar, porque a gente fala a verdade que muitas vezes não são muito legais de serem ouvidas. Mas, que é sempre para o bem do empreendedor e do projeto. Tem aquela coisa, eu sou economista e eu tenho uma outra sócia que é contadora e temos muito foco nessa área financeira de investimento. E, aí é isso, a gente coloca o empreendedor para realizar o seu propósito, mas se não tiver sustentabilidade não tem como. Você tem que pensar isso como um negócio justamente para gerar esse negócio autossustentável e para que você possa realmente realizar e materializar seu propósito. O importante é que se a pessoa não tiver este olhar, o projeto não vai continuar e daí ele tem que trabalhar de outra forma. Talvez voluntariado. A gente teve uma empreendedora com esse perfil de não querer receber dinheiro. Ela trabalhava com pessoas com fome, a gente sabe que o pessoal que trabalha nesse público tem um propósito muito forte, e a gente via que ela tinha dor quando a gente falava em ganhar dinheiro com aquilo. Importante ter dinheiro para você poder impactar mais gente, mas daí o mais interessante para esse tipo de empreendedor e se colocar como um negócio social e não no negócio de impacto. Poderia investir todo lucro no negócio, destinar parte para o meu salário e vou conviver com aquele ali. Isso é difícil para o empreendedor social: viver com o rendimento daquele trabalho (Mentora Unitec).

As dificuldades dos empreendedores alterarem o entendimento de que negócios de impacto não podem gerar lucro aparenta ser uma constante nos relatos de gestores e mentores que lidam com negócios de impacto. Esta transformação cultural demanda grandes esforços dos atores em convencer os empresários de que, ainda que o seu projeto seja movido pelo propósito, ele ainda continua sendo um negócio, e para ser um negócio ele precisa ser financeiramente sustentável. O Pipe Social (2019), através da Figura 5, utiliza-se de gráfico para ilustrar qual é o posicionamento dos negócios de impacto entre as duas grandezas: Financeiro e Impacto. Observa-se que, segundo este instituto, os negócios de impacto se localizam no segundo quadrante (com retorno financeiro e impacto é central) No entanto, se

destaca que o posicionamento dá ainda maior ênfase a grandeza financeira em comparação a grandeza de impacto.

Alter (2007) demonstra através de um *framework*, na Figura 3, o posicionamento das organizações quando se leva em consideração a ênfase dispensada para a promoção de retornos financeiros. Entende-se que os negócios de impacto se encontram ao centro desta representação gráfica, pois o propósito do projeto é levado em consideração durante todas as fases de modelagem do negócio, todavia a mesma atenção também deve ser dada a itens que se relacionam com a modelagem de monetização do empreendimento.

Outra dificuldade apontada durante as entrevistas está em relação ao marketing e formas de posicionamento de mercado. Ainda que seja vasta a literatura sobre o tema marketing na bibliografia é um assunto muito disseminado entre os gestores de negócios tradicionais, este é um tema pouco explorado quando é diretamente alocado no cenário de atuação dos negócios de impacto socioambiental.

Para atender os negócios de impacto, a gente usa o Canvas normal, o modelo de vendas normal e a parte do marketing é mais genérica. Isso que eu estava pensando: a gente não tem capacitação de vendas e marketing específicas para o negócio de impacto porque o público é bem diferente, tanto o beneficiário quanto o cliente, então isso a gente ainda não amadureceu para apoiar o empreendedor (Gestora do CEI).

A gestora do CEI se manifestou em relação à maneira insuficiente de divulgar os resultados das empresas de impacto socioambiental, e os incubados, também, compartilham desta visão.

Eu acho que a gente não explora a divulgação dos dados o quanto a gente poderia explorar, até em questão de marketing a gente não tem isso dentro do nosso negócio. Os nossos dados são apresentados quando a gente tem alguma apresentação, mas a gente ainda não presta conta (Papayas - Incubada CEI).
A gente divulga os nossos dados em nossa página do site no Instagram e do LinkedIn (No.Harm - Incubada Tecnopuc).

Diferentemente dos negócios convencionais, os negócios de impacto socioambiental até entendem a importância de se posicionarem e se divulgarem através de ferramentas de marketing, mas suas ações são tímidas e desestruturadas, baseando-se principalmente nas comunicações das redes sociais.

Harada (2021) explica que é ampla a gama de pessoas beneficiadas pelos negócios de impacto, sendo que este tipo de empreendimento pode se categorizar de acordo com o público favorecido: impacto no cliente, impacto na cadeia, impacto como serviço, impacto por

subsídio. Baseado nesta categorização, destaca-se a importância de ter a forma correta de se comunicar e fazer suas ações de marketing levando em consideração o tipo de público.

Para entender se a qualificação oferecida a estes negócios de impacto socioambiental realmente estão sendo efetivas e considerando as suas particularidades, entende-se que os indicadores devem ser diferentes dos que são tradicionalmente utilizados para os negócios convencionais (SKOLL, 2013; BRUNA, CARRASCO & FERNÁNDEZ, 2018).

A criação de indicadores que realmente medem os impactos positivos dos negócios é um grande obstáculo, citando-se como algumas das dificuldades a observação de médio a longo prazo na promoção das transformações e a subjetividade dos resultados promovidos. Também, sabe-se que a ausência de indicadores comuns aos vários tipos de negócios de impacto socioambiental existentes dificulta a comparação de efeitos proporcionados entre si e a comprovação dos ganhos a sociedade fica prejudicado, uma vez que se torna difícil convencer a população que não é diretamente impactada do quanto valioso é o negócio de impacto socioambiental (WILINKA & FLOURISH, 2018).

Na intenção de entender como os ecossistemas gaúchos estão lidando com a dificuldade em relação ao desenvolvimento de indicadores e métricas, os gestores foram questionados sobre o desenvolvimento de indicadores específicos de medição de impacto dos negócios socioambientais que estão dentro dos seus ambientes e se eles são distintos dos que são utilizados pelos negócios tradicionais. O gestora do Techpark, por exemplo, considera que:

O plano de ação que eles estruturam juntos com os seus mentores eles identificam os indicadores que fazem mais sentido para aquele negócio durante o processo de incubação. A gente vai monitorando aqueles indicadores. Obviamente que ao final a gente tem um *check list* de graduação, onde tem ali tem elencado vários indicadores para saber se o negócio está maduro ou não. A gente entende que alguns indicadores acabam se repetindo para todos os negócios como: faturamento, número de clientes, crescimento de vendas, mas muitas vezes isso muda de negócio para negócio e a gente prefere montar isso junto com eles. Então, o negócio de impacto precisa ter alguns indicadores, por exemplo: saber quanto ele atingiu, quantos apoiadores. Enfim, isso é importante que eles identifiquem durante o processo de pré-incubação (Gestora do Techpark).

Ainda que seja de concordância geral entre os gestores das incubadoras que os negócios de impacto socioambiental devem ter indicadores específicos para a medição de seus resultados, este tem sido um tema aparentemente negligenciado pelos ambientes.

Atualmente, o que é usado é o mesmo dos negócios tradicionais (Gestora do CEI). Não, na verdade a gente usa os mesmos indicadores (Gestor da Tecnopuc).

Entende-se que são várias as nuances e particularidades no trato com os negócios de impacto. Seus direcionamentos devem ser muito mais voltados para a Teoria da Mudança planejada pelo propósito do empreendedor e ênfase no desenvolvimento de estratégias para alcançar os objetivos sociais e ambientais. Cabe ressaltar que além do propósito, características de um negócio tradicional também devem ser trabalhadas, pois trata-se de um negócio que busca a sustentabilidade financeira.

O capítulo 4 teve a intenção de apresentar o mapeamento dos ambientes representativos dentro do estado do Rio Grande do Sul que apoiam empreendimentos, bem como elucidar como estas instituições estão capacitando os negócios de impacto socioambiental que estão incubados. Também se preocupou em evidenciar a metodologia adotada dentro destas incubadoras e quais as principais diferenças metodológicas de operação. Estas informações são importantes para outros ambientes promotores de capacitação empreendedora que almejam prestar este tipo de suporte em outros lugares e regiões, bem como promover a discussão e a análise crítica dos procedimentos adotados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo procurou discutir e avaliar o suporte oferecido pelas incubadoras vinculadas às universidades aos negócios de impacto socioambiental. Compreende-se que o atendimento a este perfil de negócios estará cada vez mais em voga na sociedade atual. E, isso se deve ao fato de as pessoas entenderem que o lucro não deve ser o único combustível que move as empresas, fazendo que as organizações sejam cada vez mais responsáveis e engajadas nas causas sociais e ambientais.

Os ecossistemas de inovação, atuantes no estado do Rio Grande do Sul são, com certeza, referência para outros estados. São locais que representam bem o espírito do desenvolvimento de inovação e de tecnologia com metodologias de suporte às empresas incubadas e criação de conexões valiosas, no momento de maturidade em que estas empresas se encontram. Estas incubadoras e parques tecnológicos são de extrema importância para o desenvolvimento local através da geração de empregos, pagamento de impostos e criação de empresas que tendem a prosperar com os atendimentos que são oferecidos por estes ambientes de incubação.

As incubadoras são ambientes que apresentam como característica a vinculação a universidades. Como muitas faculdades costumam ser locais elitizados, com limitado acesso da grande massa populacional, as incubadoras, conseqüentemente, se tornam áreas em que apenas uma pequena parte da população empreendedora recebe suporte. Os grandes ambientes de inovação estão geograficamente localizados justamente nos estados mais ricos do Brasil. Ainda existem várias instituições de ensino espalhadas pelo território nacional aptas a desenvolver incubadoras.

Como parte da evolução de posicionamento das incubadoras, entendeu-se a necessidade em oferecer este tipo de suporte, também, aos negócios de impacto socioambiental. Este é um novo perfil de negócio que emerge das camadas sociais mais baixas e/ou de empreendedores que são inquietos quanto ao sistema capitalista atual. Por esta razão, as incubadoras devem ser locais acolhedores a este perfil de empreendedor que vivem à margem do sistema de investimento tão comum no universo das *startups* de tecnologia.

Os entrevistados desta pesquisa estão convencidos de que existem diferenças significativas entre as estratégias de suporte que são utilizadas nos negócios convencionais e nos negócios de impacto socioambiental. Estas diferenças se iniciam logo na origem da empresa, propósito, e avançam para outros campos do empreendimento, tais como as

ferramentas de capacitação, definição de métricas, abordagens sustentáveis para a solução de problemas ambientais ou sociais, entre outros.

Para que este atendimento seja efetivo, é preciso que os gestores e mentores das incubadoras estejam capacitados a entender as particularidades deste perfil de negócio, tratando-os em consonância com os seus propósitos sem, no entanto, negligenciar fatores financeiros de sustentabilidade econômica.

Este suporte oferecido pelas incubadoras deve buscar a capacitação de seus negócios de impacto socioambiental principalmente por meio de ferramentas e metodologias próprias, de forma que respeite as suas peculiaridades. Ferramentas como o Modelo C, indicadores de impacto e Teoria da Mudança são alguns dos instrumentos utilizados no trato com os negócios de impacto. Porém, isso não significa que estas empresas não devem dar atenção, também, a temas comuns dos negócios convencionais, como fluxo de caixa, divulgação e marketing e processos comerciais.

Uma das atividades que poderia concentrar maior atenção por parte das incubadoras e dos incubados são as ações relacionadas a marketing. Apesar das empresas entrevistadas serem significativas no ambiente de impacto em que atuam, elas demonstram certa timidez na divulgação de seus resultados. Estratégias devem ser desenvolvidas para que estes resultados sejam demonstrados para maior quantidade de pessoas possível fazendo que o conceito de impacto socioambiental seja de conhecimento da população geral.

As quatro incubadoras pesquisadas neste estudo apresentam em seu portfólio de empresa ao menos um negócio de impacto socioambiental. Contudo, é fato que, conforme foi relatado por seus gestores e mentores, a quantidade de negócios recebidos é muito inferior aos negócios tradicionais. Esta quantidade pequena de amostra é um limitador de estudo, pois dificulta o processo de experiências e descobertas junto às empresas de impacto socioambiental. Outro limitador observado foi a dificuldade imposta pela pandemia de COVID19 que, por algumas vezes, impossibilitou a visita a alguns ambientes e provocou o adiamento de algumas entrevistas já agendadas.

Outros limitadores observados neste estudo são a não integração dos ambientes pesquisados, a falta de ações mais incisivas em vilas mais carentes, ausência de metodologia específica de atendimento em negócio de impacto, utilização de métricas tradicionais na avaliação de negócios de impacto.

Durante o estudo, observou-se que existem incubadoras no Rio Grande do Sul que já se encontram em um elevado patamar de atendimento a negócios de impacto socioambiental,

como por exemplo a Tecnopuc/PUC-RS que possui um setor exclusivo para tratar de temas sociais e a Unitec/UNISINOS e o Teckpark/FEEVALE que possuem mentores especialistas sobre o tema. Já a incubadora CEI/UFRGS apresenta a menor experiência no trato com os negócios de impacto, contando apenas com mentores que não são especialistas no tema, e com apenas uma empresa de impacto socioambiental em seu portfólio. Porém, vale ressaltar o esforço de seus gestores em se capacitar para que estejam aptos a receber este perfil de empresa.

A forma de como atender os negócios de impacto socioambiental apresenta várias barreiras e dificuldades próprias da natureza do negócio. No transcorrer deste estudo, os principais pontos de adversidades foram em relação a como promover o equilíbrio entre a questão financeira e o propósito do negócio.

É importante que os mentores que atendem os negócios de impacto socioambiental tenham uma visão de propósito de impacto bastante clara em sua metodologia de trabalho. O fato de um mentor convencional atender uma empresa de impacto pode trazer alguns questionamentos importantes para o desenvolvimento organizacional, no entanto o fato de não entender a expectativa de mudança que o negócio almeja ocasiona um desencorajamento dos empreendedores e desvios que podem resultar na criação de mais um negócio convencional.

Algumas ações típicas de ambientes que são referência são praticadas pelas incubadoras, como por exemplo, disciplinas que abordam fatores de impacto socioambiental para os seus alunos de graduação e pós-graduação, promoção de *workshops*, programas exclusivos de incubação de impacto, pessoas especializadas sobre o tema, entre outras ações. Porém, estas atividades realizadas não resultam em um aumento no número de negócios de impacto socioambiental em seus ambientes na proporção desejada. Cabe aqui uma análise crítica de que talvez estas ações talvez não estejam sensibilizando o público alvo correto.

Observou-se durante esse estudo a ausência de ações conjuntas entre os diversos ambientes de inovação pesquisados. Todos estes atores desenvolvem ações de sensibilização e capacitação relacionadas à impacto socioambiental. No entanto, costumam ser atividades isoladas dentro de seu ambiente sem a conexão e a cooperação de outros espaços.

A atuação governamental ainda é muito tímida em relação a toda a necessidade do setor de impacto socioambiental. Algumas iniciativas de prefeituras ou de algumas entidades foram destacadas no decorrer das entrevistas. Contudo, o país carece de uma política nacional concreta sobre o tema. Esta ausência faz com que cada ente da federação haja conforme os interesses políticos do mandatário que exerce a função naquele momento.

Conclui-se que os objetivos deste estudo foram alcançados, pois foi possível analisar o papel das metodologias de capacitação empreendedora das incubadoras universitárias de negócios da Região Metropolitana de Porto Alegre, no desenvolvimento dos negócios de impacto socioambiental. Além de analisar a influência das metodologias, este estudo trouxe como contribuição complementar a apresentação dos resultados do impacto relativo às estratégias de capacitação utilizadas.

Como proposta de novos estudos, sugere-se que seja investigado a relação dos negócios de impacto socioambiental com outros atores que compõem o ecossistema de impulsionamento, tais como aceleradoras, investidores anjos, fundos de investimento ou outras instituições privadas ou públicas.

A contribuição deste estudo está na observação do interesse de vários ambientes de fomento ao empreendedorismo tradicional em atuar, também, com negócios de impacto. Mas, devido à carência metodológica e escassez de abordagens teóricas, elas muitas vezes optam por não proporcionar esta assistência. Por este motivo, os resultados aqui apresentados poderão incentivar e balizar a implementação de novos programas de auxílio a negócios de impacto socioambiental, fazendo com que as chances de sucesso na implementação se tornem significativas.

É possível afirmar que as incubadoras vinculadas às universidades são condições suficientes para promover o desenvolvimento de negócios de impacto socioambiental. Ainda que exista margem para aprimorar os seus sistemas de atendimento, este estudo deixa nítido a importância que as incubadoras têm no desenvolvimento organizacional de novos negócios de impacto socioambiental.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. [Mapeamento mostra que Brasil tem 363 incubadoras e 57 aceleradoras: Estudo mapeia o ecossistema do empreendedorismo inovador no Brasil]. Florianópolis, 2019. Disponível em: [https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2019-08/mapeamento-mostra-que-brasil-tem-363-incubadoras-e-57-aceleradoras#:~:text=Estudo%20divulgado%20hoje%20\(12\)%20no,neg%C3%B3cios%20inovadores%20e%2057%20aceleradoras](https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2019-08/mapeamento-mostra-que-brasil-tem-363-incubadoras-e-57-aceleradoras#:~:text=Estudo%20divulgado%20hoje%20(12)%20no,neg%C3%B3cios%20inovadores%20e%2057%20aceleradoras). Acessado em: 10/05/2021.

AGS - Associação Gaúcha de *Startups*. [Nós somos a AGS]. Disponível em: <https://www.agstartups.org.br>. Acessado em 06/05/2021

AKTER, Shahriar et al. The rise of the social business in emerging economies: a new paradigm of development. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 11, n. 3, p. 282-299, 2020.

ALIANÇA. Aliança pelos investimentos e negócios de impacto socioambiental. **Produtos financeiros de impacto socioambiental: Oportunidades para investidores**. 2019. Disponível em <https://aliancapeloimpacto.org.br/wp-content/uploads/2020/02/Publicacao-Produtos-financeiros-de-impacto-Versao-OUT2019.pdf> Acessado em 15/11/2021.

ALTER, Kim. Social enterprise typology. **Virtue ventures LLC**, v. 12, n. 1, p. 1-124, 2007.

ALVES, Ana Paula Ferreira; NASCIMENTO, Luis Felipe Machado do. Proatividade de práticas sustentáveis: uma análise das práticas da empresa Mercur SA. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 9, p. 25-42, 2016.

ANASTÁCIO, Mari Regina. Empreendedorismo social e inovação social: contexto, conceitos e tipologias de iniciativas de impacto socioambiental. In: ANASTACIO, Mari Regina; CRUZ, Paulo RA; MARINS, James. **Empreendedorismo Social e inovação social no contexto brasileiro**. PUCPRESS. Curitiba. E-book.2018. Disponível em: <https://institutolegado.org/downloads/ens-brasil-ebook.pdf>. Acessado em: 20/04/2021.

ANJOS DO BRASIL, **O que é um investidor anjo**. Disponível em: <https://www.anjosdobrasil.net/o-que-e-um-investidor-anjo.html> Acessado em 13/08/2021.

ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Ambientes de Inovação**. Disponível em: <http://anprotec.org.br/site/sobre/incubadoras-e-parques/> Acessado em 06/04/2021.

_____. - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Mapeamento dos mecanismos de geração de Empreendimentos Inovadores no Brasil** / Anprotec ; textos : Claudia Pavani... [et.al.]. – Brasília:Anprotec, 2019.

_____. [Institucional]. CERNE. **Conceito**. Disponível em: <https://anprotec.org.br/cerne/menu/o-cerne/conceito/> Acessado em 07/05/2022.

ARANHA, J. A. Incubadoras. In: HIERRO, S. R.; VOLPATO, M. (Orgs). **Faces do empreendedorismo inovador**. Curitiba: SENAI/SESI/IEL, 2008, p. 37-65.

AUDY, Jorge. A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. **Estudos avançados**, v. 31, p. 75-87, 2017.

BAÊTA, Adelaide Maria Coelho. **O desafio da criação**: uma análise das incubadoras de empresas de base tecnológica. Ed. Vozes, 1999.

BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: conceitos e definições. **Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia**, 1(1), 25-38. 2015.

BANK, Natasha; FICHTER, Klaus; KLOFSTEN, Magnus. Sustainability-profiled incubators and securing the inflow of tenants—The case of Green Garage Berlin. **Journal of Cleaner Production**, v. 157, p. 76-83, 2017.

BARBERO, José L. et al. Revisiting incubation performance: how incubator typology affects results. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 79, n. 5, p. 888-902, 2012.

_____. Do different types of incubators produce different types of innovations?. **The Journal of Technology Transfer**, v. 39, n. 2, p. 151-168, 2014.

BARROW, Colin. **Incubators**: a realist's guide to the world's new business accelerators. Chichester; New York: John Wiley & Sons, 2001.

BARKI, E. Negócios de impacto: tendência ou modismo? **GV executivo**, v. 14, n. 1, p. 14-17, 2015.

BASKARAN, Angathevar; CHANDRAN, V. G. R.; NG, Boon-Kwee. Inclusive entrepreneurship, innovation and sustainable growth: role of business incubators, academia and social enterprises in Asia. **Science, Technology and Society**, v. 24, n. 3, p. 385-400, 2019.

BECKER, Barbara; GASSMANN, Oliver. Corporate incubators: Industrial R&D and what universities can learn from them. **The Journal of Technology Transfer**, v. 31, n. 4, 2006.

BERGEK, Anna; NORRMAN, Charlotte. Incubator best practice: A framework. **Technovation**, v. 28, n. 1-2, p. 20-28, 2008.

BINSAWAD, Muhammad; SOHAIB, Osama; HAWRYSZKIEWYCZ, Igor. Factors impacting technology business incubator performance. **International Journal of Innovation Management**, v. 23, n. 01, p. 1950007, 2019.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup: manual do empreendedor**. Alta Books Editora, 2014.

BOLLINGTOFT, Anne; ULHOI, John P. The networked business incubator—leveraging entrepreneurial agency?. **Journal of business venturing**, v. 20, n. 2, p. 265-290, 2005

BOMBARDI, Fernanda; KUKAYAMA, Marcel; HAMRA, Samir. **Negócios de impacto: Como incubadoras e aceleradoras podem contribuir para a criação e o fortalecimento de negócios que oferecem soluções para problemas sociais e ambientais**. Brasília: ANPROTEC, 2018. E-book. Disponível em: <https://informativo.anprotec.org.br/ebook-negocios-de-impacto>. Acessado em: 01/05/2021.

BOSZCZOWSKI, Anna Karina; TEIXEIRA, Rivanda Meira. O empreendedorismo sustentável e o processo empreendedor: em busca de oportunidades de novos negócios como solução para problemas sociais e ambientais. **Revista Economia & Gestão**, v. 12, n. 29, p. 141-168, 2012.

BRITO, Margarete Dias de. **Novas gerações de empreendedores e a sustentabilidade: um estudo em incubadoras de empresas universitárias**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2013.

BRUNA, Waldo Soto; CARRASCO, Gabriela; FERNANDÉZ, Camila. Empreendedor e o intraempreendedor social. In: ANASTACIO, Mari Regina; CRUZ, Paulo RA; MARINS, James. **Empreendedorismo Social e inovação social no contexto brasileiro**. PUCPRESS. Curitiba. E-book.2018. Disponível em: <https://institutolegado.org/downloads/ens-brasil-ebook.pdf>. Acessado em: 20/04/2021.

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

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 practices. **Technovation**, v. 25, n. 2, p. 95-110, 2005.

CEI. Centro de Empreendimentos em Informática. **Institucional | Apresentação**. 2022. Disponível em <https://www.inf.ufrgs.br/cei/institucional/apresentacao/> Acessado em 31/05/2022.

CENTELHA - PROGRAMA CENTELHA. **[Sobre o programa]**. Disponível em <https://programacentelha.com.br/>. Acessado em 29/03/2021.

CENTRO DA TEORIA DA MUDANÇA. **[Institucional]**. Disponível em: <https://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/> Acessado em: 30/05/2022.

CERNE. **Cerne**: Qualificando ambientes de inovação. 2022 Disponível em <https://anprotec.org.br/cerne/>. Acessado em 04/06/2022

CLARYSSE, Bart et al. Spinning out new ventures: a typology of incubation strategies from European research institutions. **Journal of Business venturing**, v. 20, n. 2, p. 183-216, 2005.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. A threepronged approach to social business: A Brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração**, v. 47, n. 3, p. 385-397, 2012.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto; tradução Magda Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ, Célia; QUITÉRIO, Diogo; SECRETAS, Beto. **O ecossistema de fomento aos investimentos e negócios de impacto**: rompendo fronteiras. In: BARKI, Edgard; COMINI, Graziella Maria; TORRES, Haroldo da Gama. **Negócios de impacto socioambiental no Brasil**: como empreender, financiar e apoiar. Rio de Janeiro. FGV Editora, 2019.

CUFA. Central Única das Favelas. **Conheça os pilares da CUFA**. Disponível em: <https://www.cufa.org.br/pilares/> Acessado em 16/05/2022.

DALMORO, Marlon. A visão da sustentabilidade na atividade empreendedora: uma análise a partir de empresas incubadas. **Revista Gestão Organizacional**, v. 2, n. 1, p. 87-104, 2009.

DEES, J. Gregory. **The meaning of social entrepreneurship**, Center for de Advancement of Entrepreneur Ship, 2001. Disponível em: https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Dees_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf. Acessado em: 21/04/2021.

DIAS, Sylmara Lopes Francelino Gonçalves; NAKAGAWA, Marcus Hyonai. **Negócios de impacto: desafios para o desenvolvimento de cadeia de valor**. In: BARKI, Edgard; COMINI, Graziella Maria; TORRES, Haroldo da Gama. **Negócios de impacto socioambiental no Brasil**: como empreender, financiar e apoiar. Rio de Janeiro. FGV Editora, 2019.

DOBSON, Kieran et al. Successfully creating and scaling a sustainable social enterprise model under uncertainty: The case of ViaVia Travellers Cafés. **Journal of Cleaner Production**, v. 172, p. 4555-4564, 2018.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

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

FERREIRA, Vivian Rubia. **Definição de negócios de impacto e ferramentas de apoio ao**

empreendedor de impacto. ICE e ANPROTEC. 2021. 1 vídeo (2:43:41) Acessado em 10/11/2021. Programa de capacitação do programa Ideiaz - Dia 5. Publicado em diretório de acesso exclusivo aos participantes da capacitação.

FONSECA, S. A.; JABBOUR, C. J. C. Assessment of business incubators' green performance: A framework and its application to Brazilian cases. **Technovation**, 32(2), 122-132. 2012.

FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS. Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil. São Paulo. ICE e Sitawi. 2015. Disponível em: http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/Carta_Principios.pdf Acessado em: 02/05/2021.

GALI et al. **Accelerating startups in emerging markets: insights from 43 Programs.** 2017. Disponível em: <https://www.galidata.org/publications/accelerating-startups-in-emerging-markets/>. Acessado em: 01/06/2021

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos; VERGARA, Sylvia Constant. **Tipo de pesquisa.** Universidade Federal de Pelotas. Rio Grande do Sul, 2015.

GYRA+. [Institucional]. Disponível em: <https://gyramais.com.br/quem-somos> Acessado em: 07/05/2022

GODOI, Christiane Kleinübing; MELLO, Rodrigo B de; SILVA, AB da. Pesquisa qualitativa e o debate sobre a propriedade de pesquisar. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, p. 1-13, 2006.

GRASSL, Wolfgang. Business models of social enterprise: A design approach to hybridity. **ACRN Journal of entrepreneurship Perspectives**, v. 1, n. 1, p. 37-60, 2012.

GRIMALDI, Rosa; GRANDI, Alessandro. Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. **Technovation**, v. 25, n. 2, p. 111-121, 2005.

HACKETT, Sean M.; DILTS, David M. Inside the black box of business incubation: Study B—scale assessment, model refinement, and incubation outcomes. **The Journal of Technology Transfer**, v. 33, n. 5, p. 439-471, 2008.

HAIR, J.; BABIN, B.; MONEY, A.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre. Bookman, 2003

HARADA, Lucas. **Definição de negócios de impacto e ferramentas de apoio ao empreendedor de impacto.** SENSE-LAB e ANPROTEC. 2021. 1 vídeo (2:43:41) Acessado em 10/11/2021. Programa de capacitação do programa Ideiaz - Dia 6. Publicado em diretório de acesso exclusivo aos participantes da capacitação.

HERNANDEZ, Roberto; CARRÀ, Giuseppina. A conceptual approach for business incubator interdependencies and sustainable development. **Agriculture and Agricultural Science Procedia**, v. 8, p. 718-724, 2016.

HILL, Susan A.; BIRKINSHAW, Julian. Ambidexterity and survival in corporate venture units. **Journal of management**, v. 40, n. 7, p. 1899-1931, 2014.

HISRICH, R. D., & PETER, M. P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

ICE. Instituto de Cidadania Empresarial. **Incubação e aceleração de impacto**. Disponível em: <https://ice.org.br/incubadoras/> Acessado em: 13/08/2021

_____. **Negócios de Impacto**. Disponível em: <https://ice.org.br/negocios-de-impacto/#:~:text=Esses%20empreendimentos%20t%C3%AAm%20a%20miss%C3%A3o,positivo%20e%20de%20forma%20sustent%C3%A1vel>. Acessado em 13/05/2022.

_____. **Modelo C: #changemodel**. 2018. Disponível em https://ice.org.br/wp-content/uploads/2018/10/Guia_Modelo_C.01.pdf Acessado em 30/05/2022.

LATTES. **Érika Fernandes Cota**. Disponível em: http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do;jsessionid=A54EEA6BA05D67DC7AD5E64894C8269A.buscatextual_66 Acessado em 24/05/2022.

_____. **Rafael Matone Chanin**. Disponível em http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do;jsessionid=91D34CE296E68A3CF14508632DBA3AE5.buscatextual_6 Acessado em 24/05/2022

LINKEDIN. **Renan Chagas - Consultor e Mentor de Negócios**. Disponível em <https://www.linkedin.com/in/rchagas/?originalSubdomain=br> Acessado em 24/05/2022.

LOOY, Bart Van; DEBACKERE, Koenraad; ANDRIES, Petra. Policies to stimulate regional innovation capabilities via university–industry collaboration: an analysis and an assessment. **R&D Management**, v. 33, n. 2, p. 209-229, 2003.

LYNN, Monty L. Organizational buffering: Managing boundaries and cores. **Organization Studies**, v. 26, n. 1, p. 37-61, 2005.

MCADAM, Maura; MCADAM, Rodney. High tech start-ups in University Science Park incubators: The relationship between the start-up's lifecycle progression and use of the incubator's resources. **Technovation**, v. 28, n. 5, p. 277-290, 2008.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação publicada**. Bookman, 2012

MARINS, James. O empreendedorismo social como movimento transformador massivo. In: ANASTACIO, Mari Regina; CRUZ, Paulo RA; MARINS, James. **Empreendedorismo Social e inovação social no contexto brasileiro**. PUCPRESS. Curitiba. E-book.2018. Disponível em: <https://institutolegado.org/downloads/ens-brasil-ebook.pdf>. Acessado em: 20/04/2021.

MCIVER-HARRIS, Kathryn; TATUM, Aerian. Measuring Incubator Success During a Global Pandemic: A Rapid Evidence Assessment. In: **The Tenth International Conference on Engaged Management Scholarship**. 2020.

MELO, M. S.; VIEIRA, PR da C. Imagem corporativa e investimento na preservação do meio ambiente: a nova tendência da agenda estratégica. **XXVII ENANPAD**, Atibaia, 2003.

MERCUR. O mundo de um jeito bom pra todo o mundo. **Mercur**. 2021. Disponível em <https://www.mercur.com.br/sobre-nos/proposito/>. Acessado em 15/04/2021.

MERRIAM, Sharan B. Introduction to qualitative research. **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis**, v. 1, n. 1, p. 1-17, 2002.

MESSEGHEM, Karim et al. Measuring nonprofit incubator performance: Toward an adapted balanced scorecard approach. **Journal of Small Business Management**, v. 56, n. 4, p. 658-680, 2018.

MILLER, Paul; BOUND, Kirsten. The startup factories. **NESTA**. [http://www.nesta.org.uk/library/documents/StartupFactories](http://www.nesta.org.uk/library/documents/StartupFactories.pdf). pdf, 2011.

MILLS, Robin. ELKINGTON, John. Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. **Counterpoise**, v. 3, n. 2, p. 34, 1999.

MRKAJIC, Boris. Business incubation models and institutionally void environments. **Technovation**, v. 68, p. 44-55, 2017.

MURRAY, Robin; CAULIER-GRICE, Julia; MULGAN, Geoff. **The open book of social innovation: ways to design, develop and grow social innovation**. 2010. Disponível em <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovationg.pdf>. Acessado em 29/04/2021

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

PIPE SOCIAL. **O que são negócios de impacto** [recurso eletrônico] : características que definem empreendimentos como negócios de impacto / Pipe Social, Instituto de Cidadania Empresarial. - São Paulo, SP: ICE, 2019. Disponível em: <https://aliancapeloimpacto.org.br/wp-content/uploads/2020/03/ice-estudo-negocios-de-impacto-2019-web.pdf>. Acessado em 27/09/2021.

_____. **1º mapa de negócios de impacto: social + ambiental.** São Paulo. 2017. Disponível em: <https://pipe.social/pipelabo/mapa2017>. Acessado em: 11/11/2021.

_____. **3º mapa de negócios de impacto: social + ambiental.** São Paulo. 2021. Disponível em: <https://mapa2021.pipelabo.com/#firstPage>. Acessado em: 01/06/2021.

_____. Portal Revi. Disponível em: <https://pipe.social/startup/17486/perfil> Acessado em: 07/05/2022

_____. Prato Verde Sustentável. Disponível em: <https://pipe.social/startup/11912/perfil> Acessado em 07/05/2022

_____. Radar Governamental. Disponível em: <https://pipe.social/startup/15771/perfil> Acessado em 07/05/2022

_____. Afroimpacto. Disponível em: <https://pipe.social/startup/17493/perfil> Acessado em 07/05/2022

_____. Óleo ponto. Disponível em: <https://pipe.social/startup/13238/perfil> Acessado em 07/05/2022

QUINTESSA, I. Guia 2.5: guia para o desenvolvimento de negócio de impacto. **Guia eletrônico**, 2015.

QUITÉRIO, Diogo. **Definição de negócios de impacto e ferramentas de apoio ao empreendedor de impacto.** ICE e ANPROTEC. 2021. 1 vídeo (2:43:41) Acessado em 10/11/2021. Programa de capacitação do programa Ideiaz - Dia 5. Publicado em diretório de acesso exclusivo aos participantes da capacitação.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Perfil do suporte oferecido pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas. **READ. Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 17, n. 2, p. 330-359, 2011.

RIBEIRO, Elisa Antônia. **A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa.** Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais, Araxá/MG, v. 4, n. 5, p. 129-148, 2008.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3 ed. São Paulo, Atlas, 2011.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SCHARMER, Otto. **Teoria U: como liderar pela percepção e realização do futuro emergente.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2010.

SCHUMPETER, Joseph A.. Capitalism, socialism and democracy. **Social Science Electronic Publishing**, v. 27, n. 4, p. 594-602, 1942.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **[O que são negócios de impacto social e como eles funcionam]**. 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-sao-negocios-de-impacto-social,1f4d9e5d32055410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acessado em 29/05/2022.

SEMENTE NEGÓCIOS. **Teoria da Mudança: o que é e como aplicar**. Disponível em <https://www.sementenegocios.com.br/blog/teoria-da-mudanca>. Acessado em 30/05/2022.

SENSE-LAB. Inovação em modelos de negócios de impacto: Um guia prático para conciliar receitas e impactos. **Guia Eletrônico**. 2019.

_____. Introdução ao Human Centered Design. **Guias e e-books**. 2020. Disponível em: <https://www.openlearning.com/courses/programa-de-incubacao-aceleracao-de-impacto-turma-2020/homepage/?cl=1&moduleSet=Default>. Acessado em 01/05/2021.

SICT - Secretaria de Inovação, Ciência e Tecnologia do RS. **[Incubadoras]**. Porto Alegre, 2021. Disponível em : [https://www.inova.rs.gov.br/incubadoras#:~:text=Foram%20mapeadas%2042%20incubadoras%20tecnol%C3%B3gicas,Ambientes%20de%20Inova%C3%A7%C3%A3o%20\(Reginp\)](https://www.inova.rs.gov.br/incubadoras#:~:text=Foram%20mapeadas%2042%20incubadoras%20tecnol%C3%B3gicas,Ambientes%20de%20Inova%C3%A7%C3%A3o%20(Reginp)). Acessado em: 10/05/2021

SISTEMA B - **Sistema B Brasil**. [Institucional]. Disponível em <https://www.sistemabrasil.org/>. Acessado em 15/04/2021

SITAWI. [Institucional]. Disponível em: <https://www.sitawi.net/a-sitawi/> Acessado em: 07/05/2022

SKOLL, Jeff. Prefácio. In: **Social entrepreneurship: new models of sustainable social change**. Oxford: Oxford University Press, 2013.

SMILOR, Raymond W.; GILL, Michael Doud. The new business incubator: Linking talent. **Technology, Capital, and Know-How, Massachusetts: Lexington Books**, 1986.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa bibliográfica. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2009.

TECNO PUC. **[Institucional]**. 2022. Disponível em <https://tecnopuc.pucrs.br/institucional/> Acessado em 31/05/2022.

TECNOSINOS. **Sobre**. 2022 Disponível em <https://www.tecnosinos.com.br/sobre/> Acessado em 01/06/2022.

TECHPARK. **Quem somos**. 2022 Disponível em <https://www.feevale.br/techpark/o->

parque/quem-somos Acessado em 01/06/2022.

TORUN, Mustafa et al. Assessing business incubation: A review on benchmarking. **International Journal of Innovation Studies**, v. 2, n. 3, p. 91-100, 2018.

VÉRAS, Renata Meira; SOUZA, Gezilda B. de. Extensão universitária e atividade curricular em comunidade e em sociedade na Universidade Federal da Bahia. **Revista brasileira de extensão universitária**, v. 7, n. 2, p. 83-90, 2016.

VALOR ECONÔMICO. **Títulos com impacto social ganham espaço**. Data 10/08/2021. Disponível em <https://valor.globo.com/financas/noticia/2021/08/10/titulos-com-impacto-social-ganham-espaço.ghtml> Acessado em 07/05/2022.

WAKKEE, Ingrid; SIJDE Peter Van der; VAUPELL, Christiaan; GHUMAN, Karminder. The university's role in sustainable development: activating entrepreneurial scholars as agents of change. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 141, p. 195-205, 2019

WAGNER, Marcus et al. University-linked programmes for sustainable entrepreneurship and regional development: how and with what impact?. **Small Business Economics**, v. 56, n. 3, p. 1141-1158, 2021.

WILINKA, Associação; FLOURISH, Negócios com propósito. **Inovação e Impacto Socioambiental: o desenvolvimento do Ecossistema de Impacto no Brasil e as novas perspectivas pelo viés da ciência e tecnologia**. 2018. Disponível em <https://anprotec.org.br/site/2018/11/wylinka-lanca-e-book-sobre-inovacao-e-impacto-socioambiental/>. Acessado em 13/04/2021

WIRTZ, Michael; VOLKMANN, Christine. Social business microfinance-different models to empower women. **International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation**. 2015

WOW ACELERADORAS DE STARTUPS. **[Instituição]**. Disponível em <https://www.wow.ac/pt/instituicao/>. Acessado em 29/03/2021.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Penso Editora, 2016.

YUNUS, Muhammad. **Building social business: the new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs**. PublicAffairs, 2010

YUNUS, Muhammad; MOINGEON, Bertrand; LEHMANN-ORTEGA, Laurence. **Building social business models: Lessons from the Grameen experience**. 2012. Disponível em: <<https://hal-hec.archives-ouvertes.fr/hal-00528385>>. Acessado 29/05/2022.

YUNUS SOCIAL BUSINESS. **Enterprise Support Landscape Study: Brazil**. Disponível em <https://www.yunusb.com/landscape> acessado em 25/11/2021.

ZARPELLON, Sérgio Cristóvão. O empreendedorismo e a teoria econômica institucional-Pág

47 a 55. **REVISTA IBEROAMERICANA DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMÍA**, v. 1, n. 1, 2010.