



**Ruth Espínola Soriano de Mello**

**Incubadoras universitárias de negócios de  
impacto social: origens, diferenças e desafios**

**Tese de Doutorado**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção de grau de doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Orientador: Prof. Ricardo Emmanuel Ismael de Carvalho

Volume I

Rio de Janeiro  
Setembro de 2018



**Ruth Espínola Soriano de Mello**

**Incubadoras universitárias de negócios de  
impacto social: origens, diferenças e desafios**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais do Departamento de Ciências Sociais do Centro de Ciências Sociais da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof. Ricardo Emmanuel Ismael de Carvalho**  
Orientador  
Departamento de Ciências Sociais/PUC-Rio

**Prof.<sup>a</sup> Tania Maria Vidigal Limeira**  
FGV-SP

**Prof.<sup>a</sup> Clarisse Stephan Farhat Jorge**  
UFF

**Prof.<sup>a</sup> Julia Bloomfield Gama Zardo**  
Fed. Ind. Estado do RJ /Dep. Administração e Gestão/PUC-Rio

**Prof.<sup>a</sup> Angela Maria de Randolpho Paiva**  
Departamento de Ciências Sociais/PUC-Rio

**Prof. Eduardo de Vasconcelos Raposo**  
Departamento de Ciências Sociais/PUC-Rio

**Prof. Augusto César Pinheiro da Silva**  
Vice-Decano de Pós-Graduação do Centro de  
Ciências Sociais - PUC-Rio

Rio de Janeiro, 24 de setembro de 2018

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem a autorização da universidade, da autora e do orientador.

### Ruth Espínola Soriano de Mello

Graduou-se em Ciências Econômicas pelo Instituto de Economia da UFRJ (2000), fez especialização *lato sensu* em Políticas Públicas e Governo, pelo IUPERJ/UCAM (2003), concluiu mestrado no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade da UFRRJ (2006). Trabalhou em diferentes organizações da sociedade civil com atuação nacional e internacional em temáticas ligadas à incidência política, educação popular e estudos macroeconômicos. Desde 2012, integra o quadro docente do Instituto de Administração e Gestão da PUC-Rio. Atuou na coordenação de Negócios de Impacto Socioambiental e de Cultura Empreendedora do Instituto Gênese (incubadora) da PUC-Rio, integrou equipe de concepção e coordenação do Rio Criativo (incubadora cultural governamental do Estado do RJ). Foi tutora institucional da Empresa Junior da PUC-Rio, de 2009 a 2018. Desde agosto de 2018, passou a atuar como gerente de área do Departamento de Medicina da PUC-Rio e como assessora da Diretoria de Tecnologia da FAPERJ.

#### Ficha Catalográfica

Mello, Ruth Espínola Soriano de

Incubadoras universitárias de negócios de impacto social: origens, diferenças e desafios / Ruth Espínola Soriano de Mello; orientador: Ricardo Emmanuel Ismael de Carvalho. – 2018.

2v.; 30 cm

Tese (doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Ciências Sociais, 2018.

Inclui bibliografia

1.Ciências Sociais – Teses. 2. Cultura empreendedora. 3. Empreendedorismo social. 4. Negócios de impacto social. 5. Incubadoras de empresas. 6. Modelo de negócios. I. Ismael, Ricardo. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Ciências Sociais. III. Título.

CDD: 300

Para minha mãe, minha melhor amiga.  
*In memoriam.*

## Agradecimentos

Chego ao fim desta etapa com satisfação pelos resultados da investigação em si, mas também pelas relações de amizade que mantive e outras que logrei conquistar, mesmo com meus quase raros agendamentos sociais nestes anos de doutoramento.

Meus colegas do Instituto Gênesis da PUC-Rio, organização à qual me dediquei nos últimos 10 anos e onde conheci o universo do empreendedorismo, da educação e da inovação, em especial à Julia Zardo. Agradeço ainda a José Aranha, Larissa Frigotto, Priscila Castro, Paula Araújo, Adriana Tapajós, Sergio Yates, Leonardo José, Marina Fernandes, Joana Schettino, Ralph Bannell, Magda Pischetola, Flavia Portela, Laura Brito, Davi Lemos, Lara Martins...

Gostaria de agradecer a Tatiana Dhamer e Inessa Salomão que me atenderam prontamente quando solicitei ajuda com publicações e no resgate histórico das ONGs e das Cooperativas Populares.

Agradeço ainda a baluartes da socioeconomia solidária que contribuíram com minha formação pessoal, profissional e acadêmica. Falo de Marcos Arruda e Euclides Mance e dos saudosos Paul Singer e José Ricardo Tauile. Também registro o apoio de João Roberto Lopes Pinto e de Rosemary Gomes sempre prestativos no resgate histórico desse precioso campo do conhecimento.

Agradeço também a Luis Felipe Carvalho que me convidou para iniciar a carreira docente na PUC-Rio, tema também muito incentivado por Julia Zardo.

Agradeço ainda a militantes trabalhadores dos ecossistemas de empreendedorismo e de inovação nacional, em que destaco Sheila Pires, Carlos Bizzotto, Maurício Guedes, Eduardo Costa, Inessa Salomão, Alessandro Valério, Fátima Ludovico, Eduardo Costa, Gabriela Valente, Leonardo Prates, Geraldo O. Lima, Chico Saboya, Rafael Prikladnicki, Jorge Audy, Franciele Garcia, Tecia Carvalho, Vanusa de Sá, Nailma Pereira, dentre outros e outras.

Meu obrigado ainda aos jovens empreendedores sociais com os quais tenho aprendido muito na convivência, na troca de experiência, na motivação e na atualização que vocês me proporcionam. Alguns dos quais tive a honra de contar em nossas disciplinas; atrevo-me a citar o nome de alguns. Começo por Beatriz Figueiredo, querida amiga que conquistei e que tão gentilmente me animou em *momentos de baixa* e ajudou na leitura crítica de alguns capítulos. Além dela, agradeço ainda a outros jovens empreendedores sociais com quem tenho a sorte

de conviver: Pedro Telles, Guilherme Sucupira, Luti Guedes, Joyce (Jojo) Lemos, Paloma Dottori, Karen Franquini, Filipa Machado, Charlotte Boulan, Gelbe Assis, Tathiana Sanches, Wellington Mendes, Alexandre Adrega, Clariza Rosa, Higor Duarte, Vida Cerdán, Julia Borges, Gabriella Castro, Carmen Abrantes, Pedro Vianna, Joana Chissini, Fabio Fonseca, Lucas Fox, Juliana Brito, Alexandre Gentile, Erika Muller, Luisa Gandolpho, Gaysa Gandolpho, Leonardo Gandolpho, Husseyn Chaves Alaouieh, Raquel Fragoso, Luis Lomenha Nascimento, Sheila Souza, Murillo Sabino, Vitor Coff Del Rey etc.

Muito reconhecimento também direciono à rede (internacional) academia B e rede (nacional) academia ICE que focam no estudo e na troca de conhecimento do campo do empreendedorismo social, das empresas B, dos negócios de impacto social, especialmente no enfoque de casos de relevância e métodos de aprendizagem.

Agradeço ainda a meu compadre Marcelo Paixão por ser referência familiar importante dos caminhos do conhecimento em prol dos processos de transformação social; e ao outro querido compadre Luiz Mario Behnken, eterno chefinho do ombro amigo para todas as horas.

Aos prezados professores que compuseram a banca de qualificação e a de defesa (titular e suplente) que se prontificaram em investir seu tempo e conhecimento na apreciação dessa extensão produção.

Meu muitíssimo obrigado ao meu orientador prof. Ricardo Ismael que tanta paciência teve comigo nesta jornada, tendo acolhido meu projeto e atuado como um super leitor crítico, em inúmeras leituras e releituras. Obrigada pela oportunidade da convivência e do aprendizado.

Muito obrigada também para a querida e alegre equipe de funcionários do nosso departamento (de ciências sociais), em especial Ana Roxo que é nunca se furtou de ajudar dos pedidos mais simples aos mais trabalhosos; assim como ao nosso corpo docente de excelência e valoroso acolhimento.

A minhas queridas Isadora, Fabiana, Carlinha e Silvia que não desistiram de mim ao longo destas décadas de amizade que ligam nossos anseios de adolescentes aos pragmatismos da vida adulta.

Para o final destas linhas deixo minha sincera gratidão a meus queridos.

Às queridas amigas Carla Alves, Fabiana Leal, Isadora Lemos e Silvia Mansur, sempre próximas, mesmo que algumas vezes fisicamente distantes. Ufa, graças ao ordenamento alfabético fujo de eventuais cobranças sobre preferências.

Para minha querida *maíinha* que incansavelmente me apoiou, acreditando mais em mim do que eu mesma. Sua falta no momento final desta etapa foi muito sentida, mas, seu exemplo de vida me inspirará para sempre! Obrigada!

Para meu querido pai, bravo combatendo de seus tempos de juventude quando da ditadura civil-militar em nosso país, até os tempos atuais que assombram com retrocessos sem sentido.

À querida tia Duí, que nunca nega um pedido de ajuda e tem sempre uma solução

criativa para tudo, sempre alegre e disposta. Que querida!

Para meus irmãos – Geraldo, Sarah e Tulio – pela motivação, carinho e por entenderem minha ausência nesta longa jornada acadêmica.

Obrigada meu querido companheiro, Ricardo Mello, de todas as horas e também das revisões e provocações crítica da Tese.

Aos meus queridos filhos - Danilo, Selena e Francisco - que Deus me (nos) confiou e que me (nos) dá, diuturnamente, razões de sobra para seguir adiante!  
Quanto amor!

*Gracias a la vida!*

## Resumo

Mello, Ruth Espinola Soriano de; Carvalho, Ricardo Emmanuel Ismael de. **Incubadoras universitárias de negócios de impacto social: origens, diferenças e desafios.** Rio de Janeiro, 2018. 384p. Tese de Doutorado - Departamento de Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O Terceiro Setor no Brasil tem se reconfigurado de modo a se aproximar dos negócios de impacto social e de suas respectivas instituições de apoio. Essas organizações híbridas visam enfrentar problemas socioambientais a partir de modelos de negócios regidos sob a égide de mecanismos de mercado. Diferem de organizações não governamentais por não dependerem de recursos de filantropia ou doações; não se enquadram como empresas tradicionais por terem como medida principal de sucesso o impacto social de suas ações, e não o lucro; se distanciam das iniciativas de responsabilidade social empresarial pelo fato de que suas intervenções não são guiadas pela busca de mitigação de uma externalidade negativa ou de ações desassociadas do *core business* empresarial. A tese analisa as incubadoras universitárias que acolhem os negócios de impacto social. Elas são instituições burocráticas com natureza e interconexões com relevante complexidade e que podem conformar categorias tipológicas orientadas pela natureza de suas mantenedoras - privadas, públicas e comunitárias. A pesquisa é comparativa e multicasos cujo percurso metodológico agrega insumos históricos, teórico-conceituais, análise institucional e pesquisa de campo aplicada junto a gestores de incubadoras: oito inquiridos (representando quatro incubadoras) via interlocução direta e outros 26 por interlocução indireta com aplicação de formulário eletrônico à distância (25 incubadoras). Às de mantenedoras comunitárias demonstraram melhor performance na execução de processos operacionais, gerenciais e estratégicos (manutenção e investimento de infraestrutura; despesas correntes, elaboração de documentos jurídicos, contratação de pessoal; mudança de posicionamento estratégico), dentre outros atributos associados a parâmetros internacionais de desempenho de incubadoras empresariais, cultura empreendedora universitária, e flexibilidade na elaboração de programas de incubação a novos nichos de mercado (inclusive negócios de impacto social).

## **Palavras-chave**

Instituições, avaliação institucional, empreendedorismo social; negócios de impacto social; incubadoras de empresas.

## Abstract

Mello, Ruth Espinola Soriano de; Carvalho, Ricardo Emmanuel Ismael de (Advisor). **University incubators of social business: origins, differences and challenges**. Rio de Janeiro, 2018. 384p. Tese de Doutorado - Departamento de Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Brazilian Third Sector has been reconfigured to approach the social businesses and their respective support institutions. Social enterprises are hybrid organizations that seek to address socio-environmental problems based on business models governed by market mechanisms. They differ from non-governmental organizations because they do not rely on philanthropic resources or donations; they do not fit as traditional companies because they have as main success measure the social impact of their actions, not only profit; they distance themselves from corporate social responsibility initiatives because of the fact that their positive results do not come from mitigating a negative externality or from actions that are core business disassociated. The thesis analyzes the university business incubators that host such startups social businesses. They are bureaucratic institutions with complex nature and interconnections, that can conform typological modalities guided by the nature of their maintainers - private, public and community. The research is comparative and multicases with a methodological route that aggregates historical, theoretical-conceptual inputs, institutional analysis and research with incubator managers: eight respondents (representing four incubators) as direct interlocutors and 26 others as indirect interlocutors that were reached by electronic form application at a distance (representing 25 incubators). The university business incubators with community maintainers demonstrated a better performance in the execution of operational, managerial and strategic processes (maintenance and investment of infrastructure; current expenses, preparation of legal documents, hiring of personnel; change of strategic positioning), among other attributes associated with international incubators performance parameters, entrepreneurial culture, flexibility of incubation of new market niches (including social enterprises).

## **Keywords**

Institutions, institutional evaluation, social entrepreneurship; social business; business incubators.

# Sumário

Introdução .....	25
1. Negócios de impacto social: origens e evoluções .....	35
1.1. Base referencial analítica circunscrita ao empreendedorismo social .....	35
1.1.1. Dinâmica das métricas bibliográficas .....	35
1.1.2. Principais enfoques analíticos observados na pesquisa bibliométrica .....	38
1.1.3. Educação empreendedora, abordagem comportamental, inovação e o risco como termos recorrentes .....	45
1.1.4. Correlação com o campo da economia solidária .....	52
1.2. Articulação do campo do empreendedorismo e dos negócios de impacto social .....	60
1.3. Dinâmica histórica: do Terceiro Setor ao Setor 2,5 (ou Quarto Setor) .....	65
1.3.1. Dinâmica histórica internacional .....	65
1.3.2. Particularidades da dinâmica nacional .....	74
1.4. Negócios de impacto social: relação com empreendedorismo social e particularidades do enquadramento analítico .....	82
1.5. Dados nacionais e internacionais sobre negócios de impacto social .....	96
1.6. Considerações gerais .....	106
2. Incubadoras de negócios de impacto social e seu ecossistema .....	114
2.1. O papel das incubadoras no apoio a empreendimentos inovadores no Brasil .....	114
2.2. As incubadoras empresariais no Brasil .....	115
2.3. Outros agentes que integram o ecossistema de geração de empreendimentos inovadores no campo dos negócios de impacto social no Brasil .....	130
2.4. O Marco legal circunscrito às incubadoras universitárias de empreendimentos inovadores no Brasil .....	138
2.4.1. Tipologias de pessoas jurídicas no Brasil .....	138
2.4.2. Legislações relacionadas ao dia a dia de incubadoras universitárias .....	147
2.4.3. Aspectos associados ao extensionismo universitário .....	157
2.5. Aspectos analíticos sobre desempenho de incubadoras de empresas .....	167
2.6. Considerações gerais .....	180
3. Aspectos metodológicos considerados no estudo e avaliação institucional das incubadoras universitárias selecionadas .....	187
3.1. Metodologia aplicada ao estudo de campo .....	187
3.1.1. Delimitação do objeto e questionamentos da investigação .....	188
3.1.2. Casos escolhidos para prospecção direta de dados primários .....	190

3.1.3. Método de pesquisa aplicado .....	195
3.1.4. Cuidados na interpretação de dados qualitativos associado à análise de discurso e de conteúdo .....	203
3.2. Avaliação institucional das quatro incubadoras foco da pesquisa de campo .....	204
3.2.1. Instituto Gênese/PUC-Rio/RJ .....	205
3.2.2. Incubadora Unitec/Unisinos/RS .....	217
3.2.3. Incubadora Empresarial Tecnológica do Cesmac/Fejal/AL .....	227
3.2.4. Incubadora Tecnológica Natal Central (ITNC) do IFRN/RN .....	237
4. Análise dos dados prospectados: o impacto da atuação das incubadoras universitárias conforme a natureza de suas mantenedoras .....	245
4.1. Resultados da pesquisa via interlocução direta das quatro incubadoras-foco .....	247
4.1.1. Qualificação dos respondentes, mantenedoras e respectivas incubadoras.....	243
4.1.2. Aspectos estratégicos e operacionais.....	255
4.1.3. Caracterização dos serviços prestados.....	262
4.1.4. Serviços prestados de incubação de empreendimentos sociais .....	265
4.1.5. Vantagens das incubadoras que têm mantenedoras universitárias comunitárias.....	271
4.2. Resultados da pesquisa via interlocução indireta junto ao universo maior de incubadoras .....	273
4.2.1. Qualificação dos respondentes, das mantenedoras e respectivas incubadoras.....	273
4.2.2. Serviços prestados de incubação de empreendimentos sociais .....	277
4.3. Estudo analítico das duas pesquisas de campo vis-à-vis o perfil das IES mantenedoras e o enfoque aos negócios de impacto social pelas incubadoras universitárias estudadas .....	280
4.3.1. Enfoque nas mantenedoras públicas .....	281
4.3.2. Enfoque nas mantenedoras privadas.....	287
4.3.3. Enfoque nas mantenedoras comunitárias .....	292
4.4. Considerações gerais dos dados prospectados no campo à luz da hipótese formulada .....	296
4.4.1. Considerações gerais das vantagens das incubadoras que têm mantenedoras universitárias comunitárias .....	321
5. Considerações finais .....	326
Apontamentos para estudos futuros.....	332
6. Referências bibliográficas .....	334
Anexo 1 – Questionário aplicado na pesquisa de campo.....	356
Anexo 2 – Lista de organizações participantes dos Programas de Apoio a Incubadoras e Aceleradoras de Negócios Sociais do ICE/Anprotec/Sebrae, de 2015 e 2016.....	382

Anexo 3 – Outras incubadoras que responderam à pesquisa de campo e não aderiram às duas primeiras versões iniciais do Programa de Aceleração e Incubação de Impacto.....	383
--	-----

## Lista de figuras

Figura 01: Dinâmica histórica das organizações da sociedade civil No Brasil .....	78
Figura 02: Visualização do universo partícipe da de campo .....	194

## Lista de tabelas

Tabela 01: Número de publicações periódicas revisadas por pares sobre empreendedorismo social por ano, segundo base <i>host</i> EBSCO.....	37
Tabela 02: Relação entre categorias de motivação para empreender .....	51
Tabela 03: Taxas de “empreendedorismo por oportunidade” <i>versus</i> “empreendedorismo por necessidade” no Brasil como proporção da taxa de empreendedorismo iniciante, 2002-2016.....	51
Tabela 04: Prevalência de atividade empreendedora social nascente ( <i>startup</i> ).....	102
Tabela 05: Prevalência de atividade empreendedora na fase operacional (pós- <i>startup</i> ): comercial tradicional, social e sobreposição .....	103
Tabela 06: Atividade de empreendedorismo social em operação e dominância da criação de valor sobre a captura de valor .....	104
Tabela 07: Atividade de medição de impacto dos empreendimentos sociais em fase de operação .....	105
Tabela 08: Tipologias de instituições vinculadas às incubadoras brasileiras, conforme objetivos das incubadoras .....	126
Tabela 09: Oferecimento de serviços e infraestrutura .....	128
Tabela 10: Caracterização geral das incubadoras da pesquisa de campo com interlocução direta .....	192
Tabela 11: Agrupamento do público partícipe da pesquisa de campo .....	193
Tabela 12: Consolidação das perguntas sobre tempo e nível burocrático de temas estratégicos e operacionais, IET/Cesmac.....	258
Tabela 13: Consolidação das perguntas sobre tempo e nível burocrático de temas estratégicos e operacionais, ITNC/IFRN.....	257
Tabela 14: Consolidação das perguntas sobre tempo e nível burocrático de temas estratégicos e operacionais, Unitec/Unisinos .....	259
Tabela 15: Consolidação das perguntas sobre tempo e nível burocrático de temas estratégicos e operacionais, Inst. Gênese/PUC-Rio .....	259

Tabela 16: Apuração resultados extremos sobre níveis de burocracia interna e de período de consecução de temas operacionais e estratégicos .....	260
Tabela 17: Serviços oferecidos aos empreendimentos incubados pelas Incubadoras, segundo apuração da pesquisa com interlocução direta .....	262
Tabela 18: Serviços mais solicitados por parte dos empreendimentos incubados, segundo apuração da pesquisa com interlocução direta .....	263
Tabela 19: Quantitativo de negócios de impacto social atualmente incubados, interlocução direta .....	267
Tabela 20: Proporção dos negócios de impacto social atualmente incubados considerando o universo total de incubados, interlocução direta .....	268
Tabela 21: Quantitativo de negócios de impacto social atualmente incubados, interlocução indireta .....	269
Tabela 22: Proporção dos negócios de impacto social atualmente incubados considerando o universo total de incubados, interlocução indireta .....	278
Tabela 23: Principais dificuldades na incubação de empreendedores sociais .....	279
Tabela 24: Apuração de dados quanto aos níveis de percepção sobre burocracia e tempo de resolução de temas-chave / Incubadoras universitárias com mantenedoras públicas .....	285
Tabela 25: Apuração dados de campo quanto aos níveis de percepção sobre burocracia e tempo de resolução de temas-chave / Incubadoras universitárias com mantenedoras privadas .....	291
Tabela 26: Apuração dados de campo quanto aos níveis de percepção sobre burocracia e tempo de resolução de temas-chave / Incubadoras universitárias com mantenedoras comunitárias .....	295
Tabela 27: Visualização de questões-chave sobre perfil dos respondentes e da equipe das incubadoras universitárias .....	297
Tabela 28: Visualização de questões-chave sobre adesão ao Modelo Cerne .....	301
Tabela 29: Apuração dos dados sobre tempo de atuação das mantenedoras e respectivas incubadoras .....	302

Tabela 30: Apuração dos dados sobre existência de cursos/disciplinas na graduação e pós-graduação e de outros órgãos/departamentos ligados a empreendedorismo.....	303
Tabela 31: Visualização da apuração dos dados sobre permissão de funcionários das mantenedoras investirem e integrarem a sociedade das empresas incubadas .....	306
Tabela 32: Comparação dos dados sobre os programas de incubação de negócios de impacto social .....	307
Tabela 33: Comparação dos dados sobre acolhimento de negócios de impacto social.....	313
Tabela 34: Comparação dos dados de campo sobre parcerias para negócios de impacto social .....	315
Tabela 35: Comparação dos dados de campo sobre a percepção de maturidade institucional da incubadora .....	316
Tabela 36: Comparação dos dados de campo quanto aos níveis de percepção sobre burocracia de resolução de temas .....	318

## Lista de quadros

Quadro 01: Distinções entre tipos de empreendedores com relação a sua missão e a dimensão de processos e recursos .....	40
Quadro 02: Diferença entre empreendedorismo empresarial e social .....	43
Quadro 03: Características do empreendedorismo social, responsabilidade social empresarial e empreendedorismo privado.....	43
Quadro 04: Categorias de análise sobre motivação para empreender .....	50
Quadro 05: Esquematização entre os diferentes setores da economia situando Setor 2,5 ou Quarto Setor .....	84
Quadro 06: Diferenças entre empreendedorismos sociais do campo da economia solidária em relação ao do campo dos negócios de impacto social.....	94
Quadro 07: Estudo geracional da maturidade das incubadoras de empresas ....	123
Quadro 08: Diferenças-chave entre incubadoras, aceleradoras e investidores anjos.....	136
Quadro 09: Tipologias de personalistas jurídicas no Brasil.....	139
Quadro 10: Características da pesquisa de campo.....	201
Quadro 11: Entrevistados na pesquisa qualitativa e respectiva identificação no estudo.....	246
Quadro 12: Classificação dos respondentes do questionário eletrônico aplicado como interlocução indireta, conforme o nome da Incubadora e região de localização no Brasil .....	246

## Lista de siglas

ABI – Associação Brasileira de Imprensa  
ABP – Associação Brasileira de Propaganda  
ADVB – Associação dos Dirigentes de Vendas e *Marketing* do Brasil  
AIESEC – Associação Internacional de Estudantes em Ciências Econômicas e Sociais  
AMAB - Associação de Moradores e Amigos [do bairro] de Botafogo  
ANPEI – Assoc. Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras  
ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores  
BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento  
BNB – Banco do Nordeste  
BoP – *Bottom of Pyramid*  
C&T – Ciência e Tecnologia  
C&T&I – Ciência e Tecnologia e Inovação  
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  
CAUSE – Incubadora de Inovação Social Inovaparq  
CCBM – Centro de Ciências Biológicas e da Saúde da PUC-Rio  
CCS – Centro de Ciências Sociais da PUC-Rio  
CEBAS – Certificação de Entidades Benéficas de Assistência Social  
CEDI – Centro Ecumênico de Documentação e Informação  
CEFET – Centros Federais de Educação Tecnológica  
CENA – Centro de Empresas Nascentes de Salvador  
CENTEV – Centro Tecnológico de Desenvolvimento Regional de Viçosa da UFV  
CERNE – Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos  
CESMAC – Centro de Estudos Superiores de Maceió  
CIMI – Conselho Indigenista Missionário  
CIRIEC – *International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy*  
CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas  
CNBB – Conferência Nacional dos Bispos do Brasil  
CNI – Confederação Nacional das Indústrias  
CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica  
CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico  
CNSS – Conselho Nacional de Serviço Social  
COFINS – Contribuição para Financiamento da Seguridade Social  
COMUNG – Consórcio das Universidades Comunitárias do Rio Grande do Sul

CORECON – Conselho Regional de Economia  
CPDA - Programa de pós-graduação em Ciências Sociais, Desenvolvimento  
Agricultura e Sociedade da UFFRJ  
CSLL – Contribuição sobre o Lucro Líquido  
CTC – Centro Tecnológico Científico da PUC-Rio  
CTCH – Centro de Teologia e Ciências Humanas da PUC-Rio  
CVM – Comissão de Valores Mobiliários  
EBN – *European Business & Innovation Centre Network*  
EC – Emenda Constitucional  
EDC – Rede Internacional de Empresas da Economia de Comunhão  
EES – Empreendimentos Econômicos Solidários  
EI – Empresa Individual  
EI – Empresário individual  
EIRELI – Empresa individual de Responsabilidade Limitada  
EJ – Empresa Junior  
EJA – Educação de Jovens e Adultos  
EMES – *L'émergence de l'entreprise sociale en Europe*  
ESPM – Escola Superior de Propaganda e *Marketing*  
ETFERN - Escola Técnica Federal do Rio Grande do Norte  
EUA – Estados Unidos da América  
FAM-Rio – Federação de Associação de Moradores do Rio de Janeiro  
FAP – Fundo de Amparo à Pesquisa do Estado  
FAPEAL - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas  
FAPERJ – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro  
FAS - Fundação Amazônia Sustentável  
FBB – Fundação Banco do Brasil  
FBES – Fórum Brasileiro de Economia Solidária  
FEJAL – Fundação Educacional Jayme de Altavila  
FGV – Fundação Getúlio Vargas  
FIEA – Federação das Indústrias do Estado de Alagoas  
FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos  
FIRJAN - Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro  
FMI – Fundo Monetário Internacional  
FORPROEX – Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras  
FORTEC – Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de  
Tecnologia  
FTFS – Força Tarefa de Finanças Sociais

FUNCERN – Fundação de Apoio à Educação e ao Desenvolvimento Tecnológico do Rio Grande do Norte

GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*

GSPI – *Global Social Benefit Institute*

IAG – Instituto de Administração e Gestão

IASP – *International Association of Science Parks and Areas of Innovation*

ICES – Instituições Comunitárias de Ensino Superior

ICE – Instituto de Cidadania Empresarial

ICSEM – *International Comparative Social Enterprise Models*

ICT – Instituição Científica e Tecnológica

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

IEL – Instituto Euvaldo Lodi (ligados às federações industriais)

IES – Instituições de Ensino Superior

IF – Instituto Federal

IFAM – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas

IFRN - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte

IG – Instituto Gênesis da PUC-Rio

IGTN - *International Gender and Trade Network*

INCUBAL - Incubadora de Empresas de Alagoas da UFAL

INEMPRE – Instituto de Empreendedorismo do Cesmac de Alagoas

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

INOVATES – Incubadora Tecnológica da Univates

INPA - Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia

INS – Incubadoras de Empreendimentos Sociais

INTEC – Incubadora Tecnológica do Tecpar

IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados

IRPJ – Imposto de Renda de Pessoa Jurídica

ISA – Incubadora do Semiárido

ITCP – Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares

ITES – Incubadoras Tecnológicas de Empreendimentos Solidários

ITESS – Incubadora Tecnológica de Empreendimentos Solidários Sustentáveis

ITUC – Instituto Tecnológico da PUC-Rio

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

LTDA – Sociedade Limitada Empresarial

MCTI – Ministério da Ciência Tecnologia e Inovação

MCTI – Ministério da Ciência, Tecnologia e Informação

ME - Microempresa

MEC – Ministério da Educação  
MEI – Microempreendedor Individual  
MP – Ministério Público  
MPE – Micro e pequena empresa  
MTE – Ministério do Trabalho e Emprego  
NEI – Núcleo de Empreendedorismo e Inovação da Unisinos  
NEIS – Núcleo de Empreendedorismo e Inovação Social da Unisinos  
NIT – Núcleo de Inovação Tecnológica  
OAB – Ordem dos Advogados do Brasil  
OCDE – Organização de Cooperação para o Desenvolvimento Econômico  
ONG – Organização Não Governamental  
OS – Organização Social  
OSC – Organizações da Sociedade Civil  
OSCIP – Organização social de interesse público  
PACS – Políticas Alternativas para o Cone Sul  
PAQTCPB – Parque Tecnológico da Paraíba  
*PCT - Patent Cooperation Treaty*  
PIB – Produto Interno Bruto  
PIS – Programa de Interação Social  
PROSOL - Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares e Empreendimentos Solidários da Universidade Estadual de Goiás  
PJ – Pessoa Jurídica  
PNE – Plano Nacional de Extensão  
PNI – Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos  
PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento  
PRIME – Primeira Empresa Inovadora  
PROFOR – Programa de Fortalecimento de Negócios Inclusivos de Comunhão  
PROIN – Programa de Incubadoras da UEG  
PUC-RIO – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro  
PUCRS – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
RAIE – Rede Alagoana de Incubadoras  
RBS – Rede Brasil Sul  
RDC – Regime Diferenciado de Contratações Públicas  
REGINP – Rede Gaúcha de Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos  
REINC – Rede de Incubadoras do Estado do RJ  
REPIN – Rede Potiguar de Incubadoras  
RUF – *Ranking* Universitário da Folha

SA – Sociedade Anônima  
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SENAES – Secretaria Nacional de Economia Solidária  
SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial  
SERES - Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do MEC  
SESC - Serviço Social do Comércio  
SIC – *Social Impact Bonds*  
SIES – Sistema Nacional de Informações de Economia Solidária  
TCC – Trabalho de Conclusão de Curso  
TECNOSINOS – Parque Tecnológico de São Leopoldo  
*THE - Times Higher Education*  
TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação  
TRANSLAB - Laboratório de Transgressividade  
UEG – Universidade Estadual de Goiás  
UFAL – Universidade Federal de Alagoas  
UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro  
UFRRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
UFV– Universidade Federal de Viçosa  
ULBRATECH – Universidade Luterana do Brasil  
UnB – Universidade de Brasília  
UNISINOS – Universidade do Vale dos Sinos  
UNITEC – Unidade de Inovação e Tecnologia da Tecnosinos  
UNITECNE – Unidade de Tecnologia e Negócios da Universidade de Uberaba

## Introdução

Esta obra é fruto de uma trajetória de quase duas décadas de interesse na temática das instituições de apoio aos empreendimentos sociais de pequeno porte.

Intrigante observar que a produção da Sociologia e da Ciência Política no Brasil sobre esse universo, especialmente no campo institucionalista, ainda está muito pautada em estudos dos grupos associativos sem fins lucrativos vinculados à economia solidária. E grandes publicações têm sido desenvolvidas.

Não obstante, os empreendimentos mais ligados aos pequenos e médios empreendimentos sociais, notadamente em sua jornada inicial, carecem de atenção daqueles campos do conhecimento.

Por outro lado, a despeito do bom acolhimento que as escolas de negócios dão ao empreendedorismo mundo afora, sua faceta social, dos empreendimentos sociais, tem representação tímida, ainda que ascendente.

Esse cenário dá base à motivação para o desenvolvimento dessa tese. Há 17 anos, venho trabalhando em organizações não governamentais que visam apoiar a autonomia e autossuficiência de pequenas organizações.

Os primeiros anos foram junto ao Corecon/RJ (Conselho Regional de Economia), em 1999, na coordenação do Fórum Popular do Orçamento que atua visando desmitificar temáticas muito “caras” à sociedade – orçamento público e políticas econômicas – voltado para diferentes grupos urbanos do Estado. Esse percurso coincidiu com o período em que esse tema tinha presença importante na agenda de políticas públicas de governos tidos como progressistas quando da instauração de um processo estadual e nacional de orçamento público participativo. Em meio ao qual fui, inclusive, eleita pela população partícipe como representante da zona sul da cidade do Rio de Janeiro naquele processo no Estado. Em paralelo, também atuava como vice-presidente da Associação de Moradores e Amigos [do bairro] de Botafogo (AMAB) e como diretora da Federação de Associação de Moradores do Rio de Janeiro (FAM-Rio).

Posteriormente, de 2000 a 2006, já formada em Ciências Econômicas pela UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro) atuei junto à equipe do PACS (Instituto de Políticas Alternativas para o Cone Sul) em temáticas ligadas à economia solidária e ao cooperativismo popular os quais conformavam

orientações estratégicas nas ações de educação popular e *advocacy* promovidas em todo o Brasil com articulação e projeção internacional, também por ocasião dos Fóruns Sociais Mundiais.

Neste período comecei a estudar o Estado e conformação de políticas públicas visando aprofundar conhecimento sobre vias de participação direta da sociedade na esfera pública em meio ao processo de consolidação da economia solidária na agenda federal, tema que teve acolhimento na especialização em Políticas Públicas e Governo pelo IUPERJ/Ucam, de 2002 a 2003; e posteriormente, de 2004 a 2006, quando da continuidade desses estudos no mestrado realizado junto ao Programa de Pós-Graduação de Ciências Sociais em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade (CPDA) da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).

A jornada teve seguimento, de 2006 a 2009, em outra organização da sociedade civil ligada ao empoderamento feminino em temáticas macroeconômicas: Instituto Equit que assumiu a coordenação da IGTN (*International Gender and Trade Network*), organização de economistas feministas voltada a estudos, formação popular e *advocacy* internacional em questões ligadas ao campo dos direitos, especialmente gênero, raça e etnia.

Mais recentemente, desde 2009 até os dias atuais, a jornada integrou importante vivência complementar. Período este vivido no Instituto Gênesis da PUC-Rio, incubadora de empresas da universidade, no desenvolvimento, dentre outras iniciativas, de projetos nacionais ligados à formação de empreendedores e gestores de incubadoras, parques tecnológicos e demais ambientes de estímulo ao empreendedorismo e à inovação. Desde 2017, passei também a estar à frente da área de negócios de impacto do Instituto.

Em paralelo às atividades do Instituto Gênesis, desde 2012, passei a integrar o quadro docente da PUC-Rio (Instituto de Administração e Gestão – IAG) ministrando disciplinas ligadas à empreendedorismo social, desenvolvimento local, planejamento de negócios socioculturais, assim como na orientação de trabalhos acadêmicos de jovens universitários com anseios de atuação empreendedora no campo social.

A escolha pelo doutoramento nas Ciências Sociais, em 2014, se deu pelo interesse em seguir produção investigativa no campo das instituições, das políticas públicas e das iniciativas ligadas ao universo do empreendedorismo social no Brasil, lançando mão da proximidade e vivência com seus atores e

redes, assim como do conhecimento tácito e crítico adquirido nesta jornada profissional e acadêmica.

O esforço maior foi no sentido de abordar um tema pouco estudado no campo das Ciências Sociais e que ainda enfrenta resistências e incompreensões, muito embora seja um paradigma legítimo e necessário para tal campo do conhecimento por prover perspectiva teórico-analítica promissora sobre as transformações societais em curso no Brasil e no mundo contemporâneo.

A Academia justamente nos brinda com mecanismos para uma mirada maturada e cautelosa exploração crítico-analítico de dinâmicas de rupturas e/ou de continuidades.

Assim, elegemos o cenário de desenvolvimento dos negócios de impacto social para investigar as incubadoras universitárias que os acolhem em seus primeiros anos de vida.

**Os negócios de impacto social são organizações híbridas que objetivam endereçar o enfrentamento de problemas socioambientais a partir da aplicação de modelos de negócios sob a égide de mecanismos de mercado.**

Os negócios de impacto social **diferem de organizações não governamentais** porque não dependem de recursos de filantropia ou de doações; **não se enquadram como empresas tradicionais** porque têm como medida principal de sucesso o impacto social de suas ações inovadoras, e não apenas o lucro; e **destoam das ações de responsabilidade social empresarial** já que os resultados de negócios de impacto social não advêm de uma externalidade negativa ou de uma iniciativa desassociada do *core business* (objetivo principal) empresarial. Assim, os negócios de impacto social buscam ter suas receitas advindas de comercialização de produtos e serviços, sendo pouco ou nada dependentes de capital filantrópico ou subsidiados<sup>1</sup>.

Logo, embora as cooperativas e as organizações sem fins de lucro integram o campo abrangente do empreendedorismo social, assim como os negócios de impacto social. No entanto, aqueles se diferenciam deste pelo fato

---

<sup>1</sup> Conforme a Carta de Princípios dos Negócios de Impacto no Brasil, veremos mais a frente que a orientação é de que, nos curto e médio prazos, eles podem até se valer de recursos de filantropia e subsidiados, mas que devem gradualmente caminhar nesta direção, apresentando, assim, maior nível de maturidade do negócio de impacto (ICE & SITAWI, 2015).

de que os negócios de impacto social, são, no Brasil<sup>2</sup>, configurados como empresas com propósito social.

Esse fenômeno tem tido implicações setoriais e territoriais relevantes em muitos aspectos, revelando que a criação de impacto social pode ir muito além dos benefícios da praxe como os associados à de criação de postos de trabalho, incremento do PIB (produto Interno bruto), aumento da arrecadação tributária, dentre outros.

**Como exemplo**, podemos citar o *Grameen Bank* como um caso paradigmático, considerado um dos negócios de impacto precursores do mundo ainda que, em seu surgimento, nos idos de 1976, não tenha sido categorizado dessa maneira por seus idealizadores. O *Grameen* foi o primeiro banco do mundo voltado ao microcrédito, tendo inaugurado uma metodologia exitosa com base na confiança e honradez de pessoas extremamente pobres em Bangladesh. A iniciativa teve início quando Muhammad Yunus, com 27 dólares, financiou atividades produtivas de 42 mulheres em um vilarejo com altos indicadores de extrema pobreza. Ele não sabia que tinha criado as bases estruturantes de mudança social para milhares de pessoas que passaram a ser incluídas como clientes e de baixa inadimplência pela banca internacional. O caso foi laureado<sup>3</sup>, em 2006, com o Prêmio Nobel da Paz pelos esforços para geração de desenvolvimento econômico e social a partir da base, contribuindo ao avanço da democracia e dos direitos humanos.

No Brasil contemporâneo, são inúmeros os negócios de impacto social que têm se destacado nos últimos anos. Muitos, inclusive, atuam no segmento do microcrédito inspirados no *Grameen*, como o Banco Palmas, em Fortaleza, Ceará, fundado em 1998 ou o Banco Pérola, atuante em São Paulo, desde 2008.

Mas, há negócios de impacto em praticamente todos os setores da economia, não sendo exclusivo do microcrédito. A Saútil é um empreendimento social importante para destacarmos no campo da saúde. Através de seu portal na *Internet* divulga dados qualificados sobre remédios, tratamentos e exames da rede pública e gratuita em todas as cidades do país. Muitos órgãos públicos de saúde inclusive acessam o *site* para dar informações para seus cidadãos/. Seu

---

<sup>2</sup> Como não há tipologia de personalidade jurídica específica para abrigar os negócios de impacto, a maioria das organizações com essa orientação têm se registrado como empresa com fins de lucro. Muitos empreendedores sociais, inclusive, optam por constituírem dois CNPJs diferenciados, um para abrigar sua organização empresarial (faceta “ponto com” da iniciativa), e outra para operar as ações da sua orientação “ponto org”, mesmo que manejar ambas acarrete em insegurança jurídica (como veremos adiante).

<sup>3</sup> A iniciativa - *Grameen Bank* - e o seu fundador foram ambos laureados nesta edição do Nobel da Paz.

modelo de negócios é gratuito (*freemium*), mas é pago (*premium*) para empresas que querem beneficiar seus funcionários e colaboradores com dados orientados e personalizados no portal. Com a crescente visibilidade nacional, passaram também a contar com recursos de publicidade em seu fluxo de receitas.

Outro bom caso ilustrativo é do Ciclo Orgânico, criado em 2015 para enfrentar o problema do descarte residencial de resíduos orgânicos. Oferecem serviço de assinatura de compostagem aos clientes que passam a dispor de coleta periódica. O cliente obtém como recompensa uma dentre três opções de produtos simbólicos proporcionais à sua produção mensal de orgânico: muda de planta ou adubo os quais também podem ser doados para parceiros locais do Ciclo. A iniciativa ajuda na mudança cultural da responsabilização e tratamento do lixo em centros urbanos, além de atuar de forma transparente ao abrir custos à sociedade para justificar os preços praticados. Provê também valor à sua cadeia produtiva ao incluir serviços de entrega por bicicleta e por buscar fazer a compostagem nos próprios bairros do agrupamento de clientes.

Gostaríamos ainda de citar mais um caso, desta vez de um cientista político que, com sua iniciativa, terminou ganhando notoriedade nacional ao ganhar o prêmio de Empreendedor Social de 2015 da Folha de São Paulo, e em 2016, o título de Empreendedor Social do Ano no continente Latino-Americano pelo Fórum Econômico Mundial. Sergio Andrade criou a organização Agenda Pública que visa, dentre outras ações, oferecer consultoria a municípios brasileiros impactados por grandes empreendimentos privados de modo a aprimorar a gestão pública e ampliar a participação efetiva da comunidade local na esfera pública, empoderamento a comunidade envolvida, fortalecendo a cidadania e o desenvolvimento local.

Não obstante, é no setor educacional que temos visto mais negócios inovadores e promissores no Brasil e no mundo no campo dos negócios de impacto. É o caso da *Geekie*, com atuação nacional, que sobressai por aliar tecnologia a aspectos cognitivos, como também por ter chamado a atenção do setor público federal que passou a ser cliente importante dessa empresa. Ela desenvolveu um algoritmo para processos de aprendizagem adaptativa de modo a identificar e aprimorar o aprendizado. O produto de maior destaque é voltado aos estudos do ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio), tendo iniciado sua oferta com o modelo de negócios de subsídio cruzado. Isto é, a cada venda para uma escola da rede privada, outro de mesma qualidade é provido gratuitamente para unidade da rede pública de ensino.

Como visto em breves linhas, **tratamos de organizações que buscam impacto social positivo, assim como retorno financeiro ou sustentabilidade financeira; elementos historicamente antagônicos**. Elas se debruçam sobre problemas sociais, visando como principal enfoque alavancar soluções sociais e ambientais inovadoras que sejam economicamente viáveis e escaláveis<sup>4</sup> no longo prazo, garantindo perenidade à iniciativa e ampliação de seu mercado e dos beneficiados.

Novamente observamos que nosso objeto de estudo traz consigo temáticas recorrentes na agenda das Ciências Sociais, tais como: cidadania, desigualdade, empoderamento, participação social, transformação social, inclusão social, desenvolvimento, mundo do trabalho, educação, acesso à saúde de qualidade, *accountability* organizacional etc.

A singularidade associada aos propósitos existenciais e aos resultados auferidos desses empreendimentos sociais é louvável e justifica a importância de nossa mirada por explicitar a busca e a importância da sustentabilidade financeira autônoma, inclusive como alavancadora de crescimento institucional e incremento de própria escala de atuação do enfrentamento do problema socioambiental.

Compreendemos esse fenômeno de expansão dos negócios de impacto social como paradigma emergente que vem também como resposta a críticas das instituições vigentes, de cidadãos cientes de seu papel de produção, reprodução e distribuição de boas formas de se conviver, de consumir, de descartar na lida com meio ambiente etc.

A última década tem registrado crescimento dessas instituições que, junto com outros fenômenos, conformam novas lógicas de funcionamento da sociedade as quais entendemos que vieram para ficar, qualificando, complementando e questionando racionalidades pregressas.

Um dos fenômenos associados a tal dinâmica será explorado em nosso estudo. Trata-se do alargamento do Terceiro Setor cujas organizações têm ultimamente imprimido operações mais pragmáticas e hibridizadas, como também podemos ver nos demais setores econômicos (do Estado e das Empresas).

Esse reposicionamento macrossetorial merece atenção, especialmente do

---

<sup>4</sup> O termo advém do conceito de produção em escala que ocorre quando há reprodução repetitiva em grande quantidade com forte ganho de produtividade.

campo das Ciências Sociais, na mesma medida é terreno fértil de investigação em continuidade à relevância que o Terceiro Setor teve na agenda nas últimas décadas do século passado; ainda mais se levarmos a crise de instituições nacionais (não apenas o Estado) que têm sido mesmo pressionadas a se revisitarem em favor de mais publicidade, dialogicidade, idoneidade e credibilidade perante a nação.

No entanto, como já apontado, **nosso esforço não será dedicado somente à produção analítica de revisão teórico-conceitual circunscrita ao Terceiro Setor no Brasil, ao empreendedorismo social, aos negócios de impacto social e terminologias afins**. O diferencial da investigação é de outra ordem.

Ocorre que organizações nascentes (*startups*, do termo em inglês) são muitas vezes auxiliadas por incubadoras, instituições que buscam apoiá-los nesta fase tida como a mais arriscada e determinante à continuidade das atividades. A metodologia de incubação empresarial comprovadamente diminui as chances de um empreendimento nascente encerrar suas atividades nos primeiros anos de existência, justamente o momento mais crítico no desenvolvimento institucional de *startups*.

Sendo assim, analisamos os diferentes tipos de incubadoras universitárias que aderem aos negócios de impacto social em seu *portfólio* de *startups* atendidas.

Há inúmeras tipologias de incubadoras atuantes no Brasil, sendo que as universitárias constituem o agrupamento mais representativo em números e na prática que têm em sistematizar suas ações. Deste recorte faremos análise institucional comparativa entre incubadoras universitárias privadas, comunitárias e públicas.

Observamos que há, no Brasil, muitos estudos sobre incubadoras de empreendimentos solidários que terminaram por acompanhar a emergência do movimento de economia solidária na virada do século passado para o atual.

Não obstante, observamos que há carência de análises investigativas sobre incubadoras universitárias que lidam com as organizações híbridas como enquadrados serem os negócios de impacto social. Ainda mais quando o foco investigativo repousa sobre a natureza das mantenedoras universitárias. Adicionalmente, tampouco vimos volumes importantes de pesquisas que associem, comparativamente, aspectos de gestão de universidades *vis-à-vis*

seus diferentes tipos de enquadramentos normativos.

Quanto às perguntas de nosso estudo exploração, a hipótese central é de que as incubadoras universitárias comunitárias conformariam modalidades tipologicamente mais adequadas para responder às necessidades de empreendimentos inovadores nascentes, em especial dos negócios de impacto social que optam por participarem de programas de incubação empresarial em seus primeiros anos de existência.

Esta hipótese teve fundamentação na compreensão inicial de que as universidades comunitárias são, elas mesmas, organizações híbridas; logo, que teriam a flexibilidade organizacional necessária para atender mais assertiva e agilmente às demandas das *startups*, inclusive às de impacto social.

Essa afirmação hipotética nos guiou na escolha dos dados secundários abordados, assim como dos dados primários prospectados junto a 34 interlocutores (gestores de incubadoras universitárias).

A **estruturação da tese** segue uma logicidade que tem início com o campo teórico-conceitual do Terceiro Setor, do empreendedorismo social e dos negócios de impacto. Segue com capítulo teórico e analítico sobre as incubadoras de empresas no Brasil. Então se volta ao tratamento ferramental utilizado para a investigação institucional e ao estudo de campo realizado junto à incubadoras que lidam com negócios de impacto social. Todos os capítulos são finalizados com uma seção de considerações gerais. Detalhamos a seguir.

No **capítulo I**, nos dedicamos ao campo teórico-conceitual circunscrito ao empreendedorismo social de modo a apresentá-lo como um conceito abrangente. Dedicar-nos-emos ainda à análise dos resultados de pesquisa bibliométrica realizada em que sobressaíram diferentes campos do conhecimento revelando a natureza multidisciplinar conceitual e prática. Fazemos ainda incursões sobre diferenciações terminológicas como o da economia solidária.

Destacamos, dentre outros pontos, que o alargamento do Terceiro Setor (das organizações sociais) em direção ao Segundo (das empresas), seja ele denominado Setor 2,5, Quarto Setor ou outras nomenclaturas, o que revela amadurecimento de importantes setores e atores da sociedade em busca de definições mais assertivas em relação a novos e mais elevados anseios dos seus cidadãos. Tal novo enquadramento abriga os negócios de impacto social.

Adicionalmente, apresentamos dados atuais dos negócios de impacto

social no Brasil articulados com dados mundiais.

O **capítulo II** tem um perfil teórico com contribuições analíticas. Ele tem início com um enfoque sobre o papel das incubadoras em uma perspectiva histórico-evolutiva que nos levou, inclusive, a tratar das diferentes modalidades universitárias que conformam as modalidades tipológicas que associamos às incubadoras empresariais.

Outros agentes que se articulam com elas são ainda abordados, conformando o que chamamos de ecossistema de apoio à geração de empreendimentos inovadores.

O marco legal que abriga as ações das incubadoras universitárias é também estudado a partir de diferentes formas normativas e respectivas implicações que se articulam em torno dos eixos de ensino, pesquisa e extensão universitários.

Avançamos no sentido de abordar as diferentes personalidades jurídicas no Brasil, de modo a embasar e aprofundar aspectos normatizados das universidades, de suas incubadoras, e mesmo dos modelos de formalização atual para os negócios de impacto social em nosso país.

Ainda neste capítulo trataremos da natureza e figuração das instituições de ensino superior (IES), especialmente de sua faceta extensionista e dinamizadora da fronteira científico-tecnológica nacional que poderia estar ainda mais vinculada ao enfrentamento de demandas da sociedade, especialmente dos segmentos, comunidades e territórios com maior desvantagem.

O capítulo segue com uma seção que trata dos atributos analíticos sobre o desempenho de incubadoras de empresas, levando em consideração estudos nacionais e internacionais na temática.

É no **capítulo III** que abordamos nossas escolhas metodológicas, apresentamos as perguntas da pesquisa e os cuidados que levamos em consideração com a prospecção e o tratamento dos dados utilizados e apurados. Também aqui nos organizamos para trabalhar a temática da avaliação institucional das quatro incubadoras foco de nossa investigação, trazendo especialmente informações advindas de nossa investigação via análise de dados secundários (*sites*, relatórios institucionais, regimentos internos e outras produções acadêmicas que tratavam das incubadoras em questão). Foram estas as incubadoras: quais sejam: Instituto Gênesis/PUC-Rio/RJ; Incubadora Unitec/Unisinos/RS; Incubadora Empresarial Tecnológica do Cesmac/Fejal/AL; e Incubadora Tecnológica Natal Central do IFRN/RN.

Elaboramos o **capítulo IV** para expor a análise dos dados primários

prospectados junto a nosso público – gestores de incubadoras universitárias - à guisa da natureza das mantenedoras. Optamos por dividir este capítulo em quatro seções. A primeira seção lida com os resultados da pesquisa via interlocução direta das quatro incubadoras foco, em que entrevistamos dois interlocutores de cada, totalizando oito entrevistados. A segunda seção traz os resultados da pesquisa via interlocução indireta junto ao universo maior de incubadoras; foram 26 gestores entrevistados, representando 25 incubadoras de todo o Brasil. Já a terceira busca associar os resultados de ambas as pesquisas *vis-à-vis* o perfil das IES mantenedoras e o enfoque aos negócios de impacto social. Na última seção, a quarta, apresentamos as considerações gerais dos dados prospectados no campo à luz da hipótese por nós formulada.

As considerações finais estão no **capítulo V** e configuram produto de nosso empenho em resgatar as principais reflexões teórico-conceituais, como também dos resultados da pesquisa de campo, das limitações da investigação, dos apontamentos para estudos futuros.

# 1. Negócios de impacto social: origens e evoluções

Neste capítulo abordaremos a importância do empreendedorismo social nos tempos atuais e os principais debates circunscritos à conceituação e práticas a ele associadas. Neste percurso, abordaremos a dinâmica histórica: do Terceiro Setor no Brasil e no mundo, das origens e do enquadramento analítico dos negócios de impacto social, subtipo de empreendimento social que configura objeto central de nosso estudo.

## 1.1. Base referencial analítica circunscrita ao empreendedorismo social

Essa seção busca tratar do marco referencial nacional e internacional associada ao empreendedorismo social e dos negócios de impacto social. Iremos adotar, sempre que possível, uma perspectiva histórica.

### 1.1.1. Dinâmica das métricas bibliográficas

Nosso exame analítico do termo "empreendedorismo social" lança mão de pesquisa exploratória baseada em artigos de periódicos revisados por pares, livros impressos e eletrônicos, capítulos de livros, artigos de revistas, obras de referência, teses, dissertações e artigos apresentados em congressos, exceto resenhas, manuscritos, artigos de jornais<sup>5</sup> e recursos de *webs*.

Baggenstoss & Donadone, ao abordarem a relação do empreendedorismo social com organizações e com o Estado brasileiro, apontaram que há poucas referências específicas, citando o caso da biblioteca eletrônica do *Scientific Electronic Library On-line - Scielo* em que, em 2013, encontraram somente um artigo na lista de assuntos (BAGGENSTOSS & DONADONE, 2013).

Aplicando o mesmo filtro dos autores supracitados para a plataforma *Scielo*, foram relatadas 29 produções, sendo 22 da área do campo das Ciências Sociais aplicadas e 5 de ciências humanas, sendo 21 das referências datadas dos últimos quatro anos. A evidência citada coaduna com os resultados da

---

<sup>5</sup> A inclusão desses recursos foi opção metodológica, ainda que tenhamos primado pelas referências mais circunscritas à academia. No entanto, como exemplo, Battilana & Lee (2014), fizeram vasta pesquisa em jornais impressos mundiais do termo e identificaram, em 1997, 37 artigos sobre empreendedorismo social ao passo que, em 2012, foram 14.264 no tema. No Brasil, podemos citar o caderno especial do Jornal da Folha de São Paulo. Além disso, o jornal Folha de São Paulo, criou em 2005, a premiação anual Empreendedor Social, e em 2009, lançou o Empreendedor Social de Futuro, ambos apoiados pela Fundação *Schwab*.

pesquisa realizada junto a banco de dados mais amplos em que, igualmente, foram constatadas poucas referências nos últimos 20 anos atrás e crescente importância desde a década de 2010.

Adicionalmente, na base ampla de dados<sup>6</sup>, até o ano de 2000, não há referência ao termo em português. Por sua vez, de 2000 a 2016, foram 219 artigos de periódicos listados e 28 livros, sendo a maioria associadas a disciplinas da administração, seguidos pela ciência política. Até 2000 não existiam menções; de 2006 a 2015 há elevação das produções, destacando o ano de 2012<sup>7</sup>.

Quanto ao termo em inglês, *social entrepreneurship* foram identificadas inclusive produções anteriores a 2000 e crescimento importante de 2009 a 2015.

Quanto à natureza da produção identificada, concordamos com E. Chell *et al.* (2016) para os quais os métodos de pesquisa historicamente presentes no campo dos estudos sobre empreendedorismo social tendem a ser “conceituais, de construção teórica e de estudos de casos qualitativos e exploratórios.” (E. CHELL *et al.*, 2016, p. 624, *tradução livre*).

Publicação recente (BARBOZA *et al.*, 2017) tratou do cenário da pesquisa nacional sobre os negócios sociais em programas *stricto sensu* para o período de 2005 a 2015. Teses e dissertações têm tido predominância de abordagens qualitativas (76%), sendo raras as quantitativas (7%), enquanto que 17% dos autores categorizaram suas investigações com natureza mista, quantitativa e qualitativa. Observaram ainda a existência de agrupamentos de publicações com características próprias, de modo que identificaram que há quatro correntes internacionais que tratam da distinção entre as principais perspectivas acerca dos negócios de impacto: americana, europeia, países emergentes e asiática.

[...] na perspectiva europeia, oriunda da tradição da economia social (associações e cooperativas), predomina o papel das organizações da sociedade civil com funções públicas. A perspectiva norte-americana entende os negócios sociais geralmente como organizações privadas que, por meio da lógica de mercado, solucionam problemas sociais. A abordagem predominante nos países emergentes enfatiza iniciativas que buscam impacto social e a redução da pobreza para a população marginalizada e excluída (Comini; Barki; Aguiar, 2012). (BARBOZA *et al.*, 2017, p. 8).

Vale nota que agrupar a abordagem europeia é reducionista e termina contribuindo pouco com a necessária complexidade contextualizada de países

---

<sup>6</sup> Incluem publicações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), dentre outras bases, nacional e internacional.

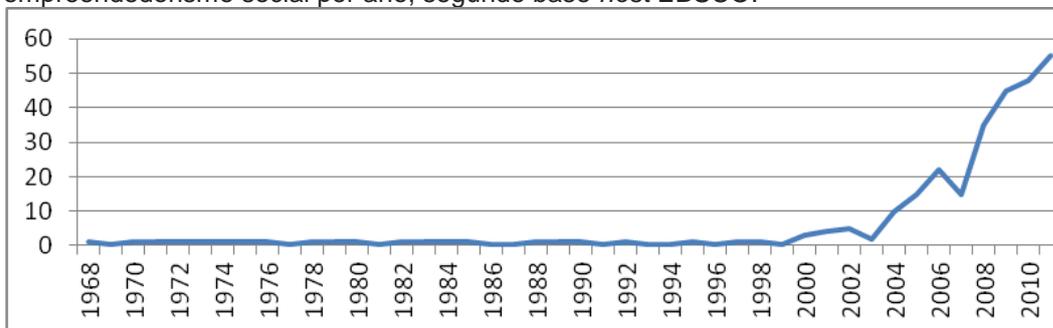
como a Itália, França, Inglaterra, dentre outras nações com singularidades características de seus processos históricos internos.

De toda sorte, ocorre que as perspectivas americana e europeia são as dominantes do ponto de vista conceitual e prático. Registramos também que a maior parte dos autores do campo reconhecem que o conceito de empreendedorismo social é amplo por incluir organizações híbridas<sup>8</sup> com uma variedade de formatos institucionais e jurídicos, assim como distintos modelos de negócios.

*Mister* também registrar a fragilidade do arcabouço teórico ligados aos contextos orientais, problema esse comum a maioria dos campos do conhecimento das IES.

Sassmannshausen & Volkmann (2012) abordaram uma visão geral sobre o estado da arte da pesquisa sobre empreendedorismo social para o período de 1950 até 2012 e seu estabelecimento no mundo acadêmico, tendo inclusive lançado mão de métodos *ciencio-métricos*<sup>9</sup> para a medição da maturidade da pesquisa em empreendedorismo social, conforme Tabela 01.

Tabela 01. Número de publicações periódicas revisadas por pares sobre empreendedorismo social por ano, segundo base *host* EBSCO.



Fonte: Sassmannshausen & Volkmann, 2012, p.10.

Eles dizem existir *clusters* temáticos e apontam para um fenômeno que chamaram de institucionalização do empreendedorismo social. Defendem que há desafios metodológicos na fronteira de projetos qualitativos avançados e de pesquisa quantitativa (SASSMANNSHAUSEN & VOLKMANN, 2012).

Vale ainda apontar que os principais referenciais teóricos no campo do empreendedorismo social, em particular das empresas sociais, como são conhecidas no termo em inglês, são estes: *Social Enterprise Journal*, EUA;

<sup>7</sup> Idem para as duas pesquisas bibliométricas do Brasil.

<sup>8</sup> Para aprofundar o entendimento deste conceito indicamos Battilana & Lee (2014) e Birkholz (2015).

<sup>9</sup> *Scientometric*, do termo em inglês, é a ciência em torno da medição e análise da própria ciência.

*Journal of Social Entrepreneurship; International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation; Stanford Social Innovation Review; International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations; Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa; International Journal of Social Impact;* dentre outras.

Por sua vez, os centros e redes investigativas mais relevantes atualmente em nosso campo estão na Europa: *L'émergence de l'entreprise sociale en Europe* (EMES)<sup>10</sup>; *International Comparative Social Enterprise Models* (ICSEM)<sup>11</sup> e *International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy* (CIRIEC)<sup>12</sup>; dentre outras.

De todo modo, a temática tem tido crescente importância no meio acadêmico, inclusive no campo das Ciências Sociais, o que nos leva a crer que é importante qualificar os percursos metodológicos de forma a buscar certo equilíbrio entre a riqueza e a hermetização dos saberes, tal qual qualquer enseja jornada interdisciplinar.

### **1.1.2. Principais enfoques analíticos observados na pesquisa bibliométrica**

Visando identificar recorrências e lacunas nas produções identificadas (KITCHENHAM, 2004), selecionamos as produções<sup>13</sup> mais relevantes dos últimos 10 anos<sup>14</sup>, especialmente às associadas aos campos da Ciência Sociais, Ciência Política, Ciências Econômicas, dentre outras.

Não é de se estranhar que o tratamento **conceitual** seja a temática mais predominante que se justifica porque temos um conceito polissêmico e não consolidado apesar da ascendente importância observada ao longo das últimas décadas.

Mesmo assim, muitos textos abordam temáticas mais aprofundadas associadas a nosso campo, sendo raros os autores que tomam o conceito como dado. Adicionalmente, a temática tem relação com outros termos e práticas, ora

<sup>10</sup> Mais em <https://emes.net/publications/working-papers/lapproche-emes-de-lentreprise-sociale-dans-une-perspective-comparative/>

<sup>11</sup> Mais informações em <https://www.iap-socent.be/icsem-project>

<sup>12</sup> Mais em <http://www.ciriec.uliege.be/en/event/intl-scientific-commission-social-and-cooperative-economy/>

<sup>13</sup> Mais uma vez, desenvolvemos nosso percurso a partir ordenamento temporal das publicações, lançando mão de acervo internacional, majoritariamente, e nacional para tratar de particularidades da dinâmica teórica e prática do empreendedorismo social no Brasil.

<sup>14</sup> Daremos destaque a estudos de revisão teórica já publicada, em que se destacam autores ingleses e estadunidenses. Outros critérios foram utilizados como a preferência, mas não a estes

se afastando, ora se aproximando de um ou outro arcabouço teórico mais consolidado ou igualmente em construção.

Peredo & McLean (2006) sugeriram um conceito flexível e desenvolveram abordagens relevantes acerca de implicações éticas nas práticas associadas ao empreendedorismo social e apontaram evidências que revelam se uma iniciativa está ou não circunscrita a ele, dentre as quais: a busca por criação de valor social; o emprego da inovação ao longo da cadeia de valor do empreendimento; e a aceitação de grau de risco.

Dees (2001) e Martin & Osberg (2007) afirmam que as abordagens predominantes tendem a definir os empreendedores sociais como agentes voltados para uma missão social. Eles coadunam com Austin *et al.* (2006) para quem o termo designa atividade empreendedora com fins sociais imbricados.

Já Zahra *et al.* (2009) ajudam na discussão com sua revisão bibliográfica em busca das diferentes definições para nosso termo, considerando as produções de 1997 até 2007. Esse esforço resultou no entendimento de que:

Os empreendedores, incluindo aqueles que encontraram e lideram empreendimentos sociais, **geralmente perseguem metas múltiplas que incluem uma diversidade de objetivos pessoais** (Kahneman e Tversky, 1979, Baker *et al.*, 2005). Os empreendedores comerciais são em grande parte impulsionados pelos lucros (Knight, 1921; Schumpeter, 1934; Kirzner, 1973) e seu desempenho é tipicamente medido por retornos financeiros (Austin *et al.*, 2006). **Os empreendedores sociais muitas vezes defendem objetivos sociais e econômicos na busca por uma oportunidade particular** (por exemplo, Dorado, 2006; Thompson & Doherty, 2006). (ZAHRA *et al.*, 2009, p. 521, *tradução livre, grifo nosso*)

Outra contribuição é de Dacin *et al.* (2010) que, ao analisarem as publicações de 1991 a 2009, revelaram 37 definições para o termo composto. Terminaram por apontar que a maioria das definições se refere a capacidade de alavancar recursos para abordar problemas sociais e, exemplificam assim demonstrando ser um conceito polissêmico:

[...] alguns estudiosos definem empreendedorismo social como um processo quando o **governo ou organizações sem fins lucrativos operam usando princípios de negócios** (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006; Mort, Weerawardena, & Carnegie, 2002; Sharir & Lerner, 2006). Outras entendem que se tratam de **atividades de empreendedores convencionais que praticam ações de responsabilidade social corporativa** (Baron, 2005; Young, 2001) ou como **resultados de organizações filantrópicas** (Reis & Clohesy, 1999; Van Slyke & Newman, 2006) e **inovação social** (Bornstein, 2004). Outros [...] apontam para **iniciativas economicamente sustentáveis que geram valor social** (Emerson & Twersky, 1996; Robinson, 2006) (DACIN *et al.*, 2010, p. 38, *tradução livre, grifo nosso*).

---

limitados, por artigos de revistas revisadas por pares, assim como livros impressos e eletrônicos.

Dentre outros aportes, o empenho dos autores resultou na elaboração de um arranjo sinóptico analítico, disposto no Quadro 01, que traz particularidades correlatas que muito ajudam a compreender o empreendedorismo social *per se*.

Quadro 01. Distinções entre tipos de empreendedores com relação a sua missão e a dimensão de processos e recursos.

	<b>Convencional</b>	<b>Institucional</b>	<b>Cultural</b>	<b><u>Social</u></b>
<b>Definição</b>	Ator que promove visão baseada em novas ideias para criar inovações de êxito no mercado (Schumpeter, 1950)	Agente que mobiliza recursos para influenciar ou mudar regras institucionais para apoiar ou destruir instituições existentes, ou estabelecer uma nova (DiMaggio & Powell, 1983)	Agente que identifica uma oportunidade para criar valor social, cultural e econômico. (DiMaggio, 1982/ Wilson & Stokes, 2004)	Ator que lança mão de princípios empresariais para resolver problemas sociais
<b>Distribuição do bem estar</b>	Acionista	Acionista e/ou parceiro	Acionista e/ou parceiro	Acionista e/ou parceiro
<b>Forma predominante organizacional</b>	Lucrativo	Lucrativo	Lucrativo e não lucrativo	Lucrativo e não lucrativo
<b>Principais objetivos e motivações</b>	Econômico	Ajuste institucional / desenvolvimento	Difusão cultural	Mudança social/ bem estar
<b>Produtos</b>	Criação de distribuição de produtos e serviços	Ganho de legitimidade	Estabelecimento novas normas e valores	Promoção der ideologia/mudança social
<b>Tensões</b>	Crescimento <i>versus</i> sobrevivência	Resistência a mudanças (isoformismo <i>versus</i> vantagem competitiva)	Comercialização <i>versus</i> autenticidade do setor cultural	Sustentabilidade financeira <i>versus</i> missão social

Fonte: Adaptado de Dacin *et al.*, 2010, p. 44, *tradução livre*.

Em uma perspectiva social, E. Chell *et al.* (2006) nos lembram que Bacq &

Janssen (2011), ao revisarem várias definições para empreendedorismo social, apontaram que é comum a associação do termo a partir de: abordagem visionária ou inovadora; busca forte em atuação ética; capacidade de detectar oportunidades para atender a necessidades sociais; e ideia de que empreendedor social é agente de mudança que se vê orientado por um propósito maior para a vida.

Dada à complexidade de enquadramento teórico de nossa temática, trazemos ainda enfoque recente do filósofo Birkholz (2015) que apontou que empreendimentos sociais são organizações híbridas<sup>15</sup> que estão expostas a “instituições lógicas que prescrevem um comportamento legítimo”, sendo que uma logicidade pode até violar outra de modo que lógicas concorrentes relevam a complexidade que nossa economia moderna nos brinda. Exemplifica que alguns empreendedores têm que demonstrar sucesso, como também necessitam atender a demandas sociais e ambientais altamente institucionalizadas, de tal modo que “*organizações com lógicas institucionais divergentes de diferentes domínios institucionalizados como o comércio, o bem-estar social, a administração, a cooperação para o desenvolvimento [...]*” (BIRKHOLZ, 2015, p. 13, *tradução livre*).

Por outro lado, muitas organizações lutam para ganhar legitimidade ou para prevenir conflitos internos, sendo que outros se beneficiam da complexidade institucional gerando inovação e ampliando seu acesso a recursos a partir da possibilidade junto a múltiplos eleitorados e setores (BIRKHOLZ, 2015).

A complexidade institucional do empreendedorismo social também é tema para Thornton (1999) que entende que, apesar da evolução observada da literatura, alguns pesquisadores “se queixam de que não há um campo próprio [ao empreendedorismo], não existe uma identidade profissional diferenciada que possa unificar teorias gerais no campo das Ciências Sociais” (THORNTON, 1999, p. 20, *tradução nossa*).

Por sua vez, Mair e Martí (2004) entendem que estamos tratando de um campo de estudo investigativo independente, diferindo de outras tipologias de empreendedorismo.

No entanto, de forma apropriada, outros autores divergem dessa afirmação ao entenderem que o social se trata de um subconjunto daquele campo mais abrangente.

---

<sup>15</sup> Vale também acessar a produção de Battilana & Lee (2014).

‘empreendedorismo social’ será usado para designar uma gama mais ampla de iniciativas socialmente inovadoras em um **espectro de organizações com fins lucrativos até organizações voluntárias**. Empresas sociais são um **subconjunto de tais atividades em que os modelos comerciais são usados como o meio pelo qual os objetos sociais são alcançados** (HUYBRECHTS & NICHOLS, 2012, p. 33, *tradução livre nossa, grifo nosso*).

Dees (2001) coaduna com Nicholls (2006) e Thompson (2008), e afirma que é um subtipo de empreendedorismo, logo, teria o mesmo embasamento conceitual. Mas, ao diferenciá-lo dos empreendedores empresariais, Dees (2001) nos fornece um bom texto analítico especialmente por focar na missão social:

**Para os empreendedores sociais, a missão social é explícita e central, o que, obviamente, afeta a forma como os empreendedores sociais detectam e avaliam as oportunidades.** O impacto relacionado com a missão torna-se o critério central, não a criação de riqueza. Para os empreendedores sociais, **a riqueza é apenas um meio para atingir um fim, enquanto que para os empreendedores empresariais a criação de riqueza é uma forma de medir a criação de valor.** Isto porque os empreendedores empresariais estão sujeitos à disciplina do mercado, a qual, em larga medida, determina se estão a criar valor. Se não direcionarem os recursos para usos mais economicamente produtivos, é provável que sejam afastados do mercado (DEES, 2001, p. 3, *grifo nosso*).

Noruzi *et al.* (2010) vão ao seu encontro ao considerar que qualquer definição deve ter como precedente a conceituação sobre empreendedorismo já que integra seu espectro. Para eles, o termo *social* muda e reitera o sentido do *empreendedorismo* o qual, por sua vez, também carece de significado claro. Corroboramos com o entendimento de que a polissemia termina por auxiliar o entendimento acerca do construto do termo e das práticas associadas, considerando o sentido parcialmente compartilhado; neste caso, o social.

De toda sorte, temos que o termo no Brasil herda<sup>16</sup> embasamento estrangeiro, não tendo se consolidado de forma precisa até nossos dias, conforme argumentam (MOURA, 2011; FREITAS, 2012; ASSAD, 2012; JAPPE, 2013; SILVA, 2013; ROSOLEN, 2014; SCHERER, 2014; KUABARA, 2015). Temos ainda que o acolhimento de um ou outro termo não é uma tarefa *neutra*. Esse fato tem reflexo na observação de práticas, tanto para o empreendedorismo, como para o empreendedorismo social. Para tanto, temos a contribuição de Oliveira (2004) que definiu padrões, explorados no quadro 02.

<sup>16</sup> Deteremos-nos a este aspecto em seção própria mais a frente.

Quadro 02. Diferença entre empreendedorismo empresarial e social.

<b>Empreendedorismo privado</b>	<b>Empreendedorismo social</b>
É individual	É coletivo
Produz bens e serviços para o mercado	Produz bens e serviços para comunidade
Foco no mercado	Foco principal na solução para os problemas sociais
Medida de desempenho é o lucro	Medida do desempenho é pelo impacto social
Visa satisfazer necessidades dos clientes e ampliar a potencialidades do negócio	Visa resgatar pessoas da situação de risco social e promovê-las

Fonte: Adaptado de Oliveira, 2004.

Mas, sua categorização seria mais completa se levasse em consideração que empresas são normalmente<sup>17</sup> constituídas por sociedades de pessoas físicas ou jurídicas<sup>18</sup>, logo, há inconformidade no apontamento como empreendimentos privados “individuais”. Por outro lado, há empreendimentos sociais individuais, de um indivíduo apenas, ainda que sejam mais conhecidos os agrupamentos de pessoas envolvidas na direção de empreendimentos sociais. De toda forma, a categorização segue válida para os outros quesitos.

A estratégia de negar conceitos pré-existentes para afirmar outro é oportuna e convencional para se compreender um conceito emergente. Essa estratégia é retomada, em 2006, por Oliveira que diferenciou nossa temática das tipologias em relação ao empreendedorismo privado à prática de responsabilidade social empresarial, sumarizado no seguinte quadro.

Quadro 03. Características do empreendedorismo social, responsabilidade social empresarial e empreendedorismo privado.

<b>Tipologias / Característica</b>	<b>Empreendedorismo privado</b>	<b>Responsabilidade social empresarial</b>
<b>Composição</b>	É individual.	É individual com possíveis parcerias.
<b>Razão da produção de produtos e serviços</b>	Para o mercado.	Para si e para a comunidade.
<b>Foco</b>	No mercado.	No mercado e atende à comunidade conforme sua missão.
<b>Medida de desempenho principal</b>	Lucro.	Retorno aos envolvidos no processo <i>stakeholders</i> .
<b>Objetivo</b>	Satisfazer necessidades dos clientes e ampliar as potencialidades do negócio.	Agregar valor estratégico ao negócio e atender expectativas do mercado e da percepção da sociedade/consumidores.

Fonte: Adaptado de Oliveira, 2006.

<sup>17</sup> No Brasil, os tipos mais recorrentes de empresas são formalizados como empresas Limitadas (Ltda.) ou Sociedades Anônimas (SA).

<sup>18</sup> Ainda que seja possível constituir empresa de forma individual segundo normalização, como, por exemplo, Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI), Microempreendedor Individual (MEI) ou Empresário Individual (EI).

Gaiger (2008), estudioso da economia solidária<sup>19</sup> e referência no campo das Ciências Sociais no Brasil, traz boa contribuição ao tratar da diversidade de associações ao termo empreendedorismo. Ele entende, citando Ferreira, 2005, que houve um alargamento crescente conceitual, indo além do “*campo econômico para a área social, política e institucional, nas quais o empreendedorismo veio a designar o exercício de um papel motor na implantação de projetos de interesse comum ou na reconfiguração das instituições*” Assim, a característica híbrida dos empreendimentos ficaria encarregada de evitar abordagens econômicas reducionistas (GAIGER, 2008, p. 59).

A preocupação de abordagens reducionistas é comungada por nós e outros autores que se debruçam em qualificar as ações e os agentes a partir das diversas tipologias analíticas. Em nosso caso, entendemos que a motivação e o resultado esperado do empreendedor social o quesito-chave para distingui-lo do empreendedor *schumpeteriano*, que podemos apontar sendo inovador mas com perfil tradicional. O foco da ação do empreendedor social está na busca por soluções para os problemas sociais e nas necessidades comunitárias.

Neste contexto, a temática dos indicadores de resultados está presente não focar apenas em métricas de sucesso associado, por exemplo, no crescimento do faturamento. Barboza *et al.* (2017) revela que esse tema é recorrente nas teses e dissertações analisadas nas suas pesquisas bibliométricas brasileiras. Para eles, “a combinação de objetivos socioambientais e financeiros aumenta a complexidade e a necessidade de uma perspectiva diferente para a definição desses indicadores (BARBOZA *et al.*, 2017, p. 8). Mair e Martí (2004) entendem que a problemática não é o que a forma de mensurar *per se*, mas sim em como os indicadores poderem ser utilizados para quantificar o desempenho e o impacto do empreendedor social.

Filipe Santos (2012), estudioso português, aponta que o empreendedorismo social busca soluções sustentáveis para problemas negligenciados por externalidades positivas e que suas iniciativas priorizam a criação de valor em detrimento da apropriação de valor. Lembra ainda que Nichols & Young (2008) apontam a natureza abrangente e inclusiva do campo teórico do empreendedorismo social pode ser até benéfica de modo que este fique conectado e propenso a qualificar campos de pesquisa mais estabelecidos. Ele cita Dacin *et al.* (2010) os quais sugerem ser prescindível uma nova teoria

---

<sup>19</sup> Termo afim ao do empreendedorismo cujas particularidades iremos tratar em seção própria adiante.

para o empreendedorismo social já que este deve ser visto como um novo contexto para estudar os fenômenos mais amplos do empreendedorismo (F. SANTOS, 2012, p. 336).

De nossa parte, estamos afinados com o posicionamento de autores como Sud *et al.* (2009) que apontam que os empreendimentos de impacto social não podem resolver sozinhos problemas socioambientais de escala global de forma efetiva.

Os empreendimentos sociais podem desenvolver, e têm desenvolvido formas inovadoras de enxergar e intervir em âmbito local, regional e setorial frente a problemas socioambientais. Podem qualificar a intervenção junto com outras organizações, com o Estado, com grandes empresas, com sociedade civil organizada, movimentos sociais etc.; e as possibilidades são tão numerosas quanto a própria complexidade dos problemas e beneficiários.

Adicionalmente, entendemos que além do *brilho nos olhos* dos empreendedores sociais (que reflete o propósito/causa orientado ao impacto social positivo de suas ações), precisam ser também acrescidos de *sangue* (referência à expressão *sangue nos olhos* associada à busca por crescentes indicadores financeiros). Tão importante quanto colocar as organizações sociais em curso e de preservar sua orientação, é mantê-las ativas, longevas e sustentáveis desde o ponto de vista social, econômico e financeiro, independente se há ou não intenção de escalá-las<sup>20</sup>.

Após o tratamento dos principais enfoques analíticos bibliométricos, optamos por separar os produtos das descobertas de outros campos por sua recorrência e importância relacionada ao empreendedorismo em seu entendimento *lato ou stricto*.

### 1.1.3. Educação empreendedora, abordagem comportamental, inovação e o risco como termos recorrentes

Diferentes ideologias e linhas argumentativas vinculadas ao empreendedorismo que terminam nos levando, dentre outros aspectos, ao campo de análise do **mundo do trabalho, à educação empreendedora,**

---

<sup>20</sup> O termo resgata o conceito de produção em escala, algo que se reproduzir de forma repetitiva em grandes quantidades, gerando ganho de produtividade. Muito usado por instituições que lidam com empresas nascentes – *startups*. Diz respeito a um objetivo importante das empresas nascentes crescimento rápido empresarial de modo a atingir sustentabilidade financeira. Uma estratégia para escalar um negócio pode girar em torno da opção sobre como replicá-la a ideia, como licenciá-la ou franqueá-la.

### **orientação à inovação e associação ao risco.**

Essa constatação vai ao encontro de Filion (1999) para quem a promoção do empreendedorismo implica no questionamento das concepções e das práticas predominantes de formação laboral, em que temos em questão desejos individuais, vontades coletivas e trajetórias de vida planejadas e orientadas (FILION, 1999).

Sendo a educação um processo de transmissão cultural e estrutural do ser humano, temos o ato educativo tanto como ação formal de instituições de ensino, como da ação informal de atores que igualmente contribuem, mesmo de forma não intencional. Ora, por natureza, a educação informal não pode ser direcionada, focamos a análise na educação formal por ser concebida por instituições de forma conduzida, via de regra.

Assim, podemos articular **processos aprendizagem para o empreendedor** de modo a estimular “o aprender”, fortalecendo os processos autônomos. Por sua vez, o tratamento sobre a motivação do que leva alguém a empreender é um dos temas mais recorrentes na literatura analisada<sup>21</sup>, tal qual é também notada no empreendedorismo social. A educação empreendedora está atrelada à formação de sujeitos com capacidade de analisar e transformar suas realidades para além do campo restrito ao empreendedorismo empresarial.

No que tange ao **ensino do empreendedorismo**<sup>22</sup>, data de meados do século XX, nos EUA, o primeiro curso no tema. Em 1947, Myles Mace teria oferecido o primeiro curso de empreendedorismo em Harvard, fato que teria tido influências anteriores como a ida de Schumpeter para lecionar em Harvard, em 1932. Tal curso e outros posteriores estariam estruturados como disciplinas de administração para pequenas empresas (LAVIERI, 2010, p. 7).

No entanto, não é difícil imaginar que formar administradores de empresas envolve um direcionamento diferente da especificidade da formação de empreendedores, mesmo no âmbito das escolas de negócios mundiais. Uma primeira aproximação dos administradores no terreno empreendedor data de 1953, com Drucker, na Universidade de Nova Iorque/EUA. Ele iniciou um curso de empreendedorismo que, além da gestão de empresas das escolas de administração, também dava enfoque à inovação (LAVIERI, 2010).

No Brasil, a primeira disciplina foi desenvolvida em 1981, na Escola

---

<sup>21</sup> Um pouco mais adiante, nesta seção, aprofundaremos essa temática.

Superior de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV), em São Paulo. A iniciativa partiu do professor Ronald Degen com a disciplina intitulada “novos negócios” que foi aplicada ainda de forma empírica, lançando mão de pesquisas com empreendedores realizadas pelo próprio professor no período de 1981 a 1987 (ZARDO & MELLO, 2016).

No campo das ciências econômicas, ele trata da ação das pessoas que estimulavam o progresso econômico em setores da economia. A primeira referência data de antes do século XVIII, sob uma conceituação consistente, definida por Richard Cantillon, em 1775, precursor da escola austríaca do pensamento econômico. Ele atribuiu ao empreendedorismo à designação das pessoas que, visando ao lucro, assumem riscos na organização e no direcionamento dos fatores de produção mediante um ambiente de incertezas (KORMAN, 2006, p. 21).

Por sua vez, do século XVIII para o XIX, Jean Baptiste Say qualificou o termo ao associado à figura do empreendedor no âmbito da sua teoria do pensamento econômico moderno. Segundo sua definição, trata-se do indivíduo que “transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento” (*apud* FERREIRA *et al.*, 1997, p. 181).

Bottino *et al.* (2006) lembram que, tal qual Cantillon, Say argumentava que os empreendedores são líderes do processo de produção de novos produtos e no aperfeiçoamento de matérias-primas e ferramentas e que, por isso, têm inovações como resultantes. O entendimento sobre o indivíduo empreendedor estaria mais relacionado ao “agente de mudanças e gerador de prosperidade econômica”, definição esta que teria influenciado gerações de pensadores, dentre os quais Joseph Schumpeter (BOTTINO *et al.*, 2006, p. 22).

Schumpeter (1934; 1954) relacionou empreendedorismo à inovação de forma explícita, quando o empreendedor busca a exploração de oportunidades no mercado. O empreendedor seria o “agente primário do desenvolvimento econômico e as inovações que ele gera provocam transformações estruturais na economia que levam à destruição de formas antigas de produção e organização e à obsolescência de bens e serviços”. O autor se debruçou sobre o tema do empreendedorismo a partir da observação das mudanças no âmbito do modo de produção industrial no contexto da dinâmica capitalista de seu tempo (MELLO &

---

<sup>22</sup> Duas importantes referências nacionais são LOPES *et al.*, 2010 e LOPES *et al.*, 2017. Ambas tratam de

ZARDO, 2016, p. 36). Foi ele quem primeiro formulou a ideia de que o sistema capitalista teria uma engrenagem ancorada na inovação e cujos resultados conformariam uma dinâmica virtuosa para a sociedade concebida por ele como “destruição criativa”.

Baggenstoss & Donadone (2013) trazem o tratamento dos termos **inovação**<sup>23</sup> e **oportunidade**, inclusive para apoiar a caracterização do empreendedorismo social. Ambos os termos seriam reiteradamente mencionados a empreendedorismo. Eles resgatam Peter Drucker (1987) ao situar os dois termos a nossa seara.

A busca é transformar uma ideia em novidade, em dado momento oportuno e geralmente quando ocorrem mudanças, pois criam circunstâncias que propiciam e até necessitam de transformações. Tais termos convergem com o entendimento de Drucker (1987) sobre o espírito empreendedor, quando afirma que se necessita ver na mudança uma oportunidade para explorá-la. Na concepção do autor, o empreendedor não causa necessariamente a mudança, ele deve saber cultivá-la quando surge, oportunamente. (BAGGENSTOSS & DONADONE, 2013, p. 115).

Sandra Korman (2016) resgata que a figura do empreendedor foi ainda objeto de estudos sobre liderança, criatividade, autoconfiança, capacidade de lidar com incertezas, tolerância a ambiguidades, dentre outros. Ela retoma Filion (1999) e outros estudiosos que apontaram que as características do empreendedor terminam se resumindo a um “ser social”; por isso, o aspecto territorial se coloca relevante.

Korman, ao apontar para a expansão do empreendedorismo para outros campos do saber, coincide com Filion ao afirmar que essa dinâmica apresenta um domínio positivista-funcionalista em que se faz *mister* associar outras perspectivas que unifiquem, em termos teóricos e metodológicos, o enfoque sobre o conceito relacionado a empreendedorismo, ao indivíduo empreendedor e sobre como ocorre o ato empreendedor (KORMAN, 2016).

Para ela, “o conceito e a prática empreendedora extrapolam o campo gerencial e o empresarial tipicamente trabalhados no campo de estudo da administração de empresas e vai em direção à ‘ação de qualquer setor da vida, pessoal ou profissional’.” (KORMAN, 2006, p. 32).

A motivação para se empreender surge mesmo como uma das questões latentes nos relatórios anuais da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), importante documento anual com dados da dinâmica empreendedora mundial. O

---

aprofundar o debate sobre conceitos, metodologias e casos ligados à educação empreendedora.

<sup>23</sup> Veremos mais adiante, em seção específica, a proximidade empreendedorismo social com o

propósito empreendedor está relacionado com a capacidade das pessoas em intervir no mundo, nos processos de produção e de reprodução da cultura, da manifestação das singularidades (KORMAN, 2006, p. 29). Korman coaduna com Drucker (1987) que já destacava que o empreendedor não estava necessariamente ligado à gana de obter lucro ou à abertura de nova empresa. Semelhante a Fillion (1999) Drucker apontava que o empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões, sendo criativo, com foco em resultados e detector de oportunidades (BAGGENSTOSS & DONADONE, 2013, p. 115).

Como vemos os aspectos atitudinais relacionados ao empreendedorismo são recorrentes, não seria diferente no tratamento de sua perspectiva social. Assim, optamos por destacar a recente obra de Bittencourt *et al.* (2016), por ser de revista acadêmica relevante e pelo fato de os autores terem feito um apanhado da literatura dos últimos 10 anos. Em seu esforço, resgatam Vasconcelos & Lezana (2012) para quem haveria um ciclo de vida dos empreendedores sociais. Também temos a abordagem de Zahra *et al.* (2009) que argumentam que o empreendedor social tem atributos pessoais *mais elevados* em relação aos demais empreendedores (BITTENCOURT *et al.*, 2016, p. 34).

Bittencourt *et al.* (2016) apontam ainda que há convergência na literatura acerca das competências, habilidades, conhecimento e postura, as quais seriam próprias aos **empreendedores sociais**. Identificaram características similares aos de outros empreendedores, mas com a diferenciação quanto aos fins mais relevantes de sua atuação. Organizaram assim as categorias de sua análise:

1. Competências vinculadas à capacidade de ser visionário, de senso de responsabilidade, de solidariedade, de altruísmo e de apresentar aptidão para interação com diversos segmentos.
2. Habilidades, associado com a clareza de visão dos resultados das iniciativas implementadas, equilíbrio emocional, perfil participativo, orientação ao trabalho em equipe.
3. Conhecimento sobre gestão, responsabilidade, sobre aproveitamento de oportunidades, resolução de problemas.
4. Postura relacionada com inconformidade e indignação frente a problemas sociais, injustiças e desigualdades.

Considerando o nível de informalidade de países subdesenvolvidos ou em desenvolvimentos (também tidos como emergentes), há estudos que apontam que a principal motivação para empreendedor em países pobres e em processo de desenvolvimento é justamente a busca por ocupação econômica de subsistência. Estes são enquadrados como “**empreendedores por necessidade**”.

Esta categoria de empreendedores, “**por necessidade**”<sup>24</sup>, se contrapõe a outra, a dos que “**empreendem por oportunidade**” os quais são representados por sujeitos que, por não encontrarem melhores opções de ocupação laboral, elegem o empreendedorismo como estratégia de sobrevivência. Estes estão muito bem representados pelo grande contingente populacional que integram o universo da informalidade.

Já os “**empreendedores por oportunidade**” são os indivíduos que, a partir da identificação de uma oportunidade de negócio, elegem o empreendedorismo como forma de inserção no mundo do trabalho (MELLO & ZARDO, 2016).

Quadro 04. Categorias de análise sobre motivação para empreender.

Conceito	Empreendedor por necessidade	Empreendedor por oportunidade
Significado	Indivíduos que não encontraram alternativas de trabalho formal e empreendem.	Pessoas que identificam oportunidades de negócio na economia.
Contexto	Mais identificados em ambientes com menor grau de desenvolvimento socioeconômico e onde há um ambiente político e econômico é menos favorável ao empreendedorismo.	Ocorrem em ambientes com maior grau de desenvolvimento socioeconômico e em que há agentes e ações de estímulo ao empreendedorismo inovador.
Implicação	Tem baixo grau de planejamento do ato empreendedor, mais fadadas ao insucesso.	Planeja sua ação empreendedora, o que aumenta suas chances de êxito.

Fonte: Elaboração própria.

Para efeitos comparativos, temos os países desenvolvidos e notadamente reconhecidos como detentores de ecossistemas maduros de empreendedorismo e inovação como a Finlândia, o Chile, Israel. Conforme podemos ver na tabela, seus dados que contrastam “empreendedorismo por necessidade” *versus* “por oportunidade” são bem diferentes do que o ocorre no Brasil, ou na Argentina, se quisermos tomar uma realidade mais próxima à nossa. Para cada um

<sup>24</sup> Uma referência semelhante ao empreendedorismo por necessidade temos em Bezamat Souza

“empreendedor por necessidade” na Finlândia, há outros 12 “empreendedores por oportunidade” que iniciam suas atividades por ano; enquanto que, no Brasil, essa relação é de um para 1,3. Esses dados revelam muito do ecossistema empreendedor amigável ou não de uma nação, e têm relação direta com o desempenho competitivo entre os países (GEM, 2016).

Tabela 02. Relação entre categorias de motivação para empreender.

x	Por necessidade	Por oportunidade
<b>Argentina</b>	1	2,2
<b>Brasil</b>		1,3
<b>Chile</b>		3,3
<b>Finlândia</b>		11,6
<b>Israel</b>		5,4

Fonte: Adaptado de GEM, 2016, p. 131 - 132.

Dados históricos iluminam bem o desempenho comparativo de ambas as taxas para o período recente nacional, de 2002 até 2016, conforme a Tabela 03 que segue.

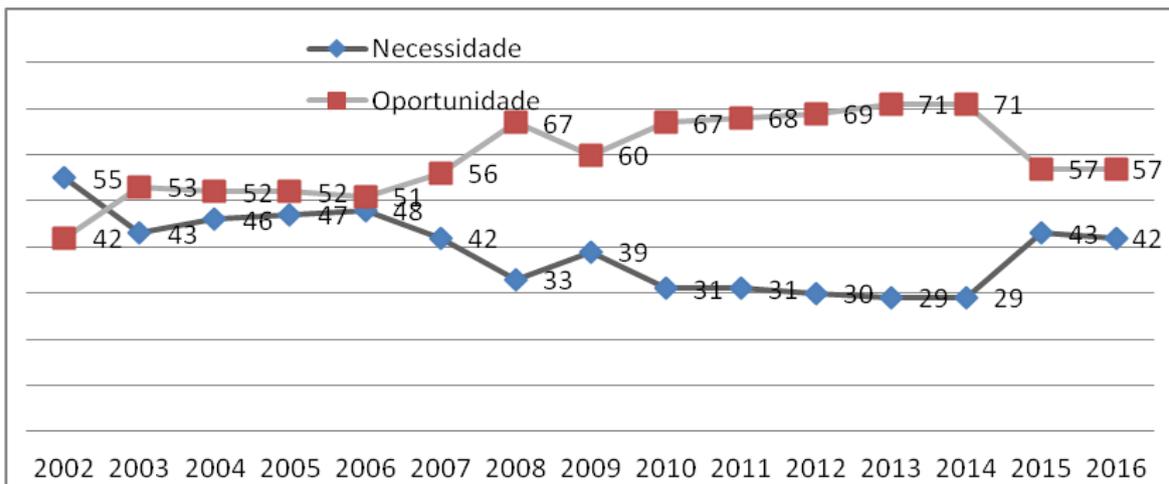
Vemos lá que, desde 2003, o Brasil inverteu a predominância da motivação “por necessidade”. A partir de então o “empreendedorismo por oportunidade” passou a ser mais representativo. Em 2016, para cada 100 empreendedores, 57 “empreenderam por oportunidade”.

Tabela 03. Taxas de “empreendedorismo por oportunidade” x “empreendedorismo por necessidade” no Brasil como proporção da taxa de empreendedorismo iniciante, 2002-2016<sup>25</sup>.

---

Neto (2003) ao conceituar o **empreendedorismo por viração**.

<sup>25</sup> A publicação aponta que a soma não totaliza 100 % pelo fato de que para alguns empreendimentos não é possível distinguir perfil “por oportunidade” ou “por necessidade”.



Fonte: GEM, IBGE, BB e Ipeadata, 2016, p. 31<sup>26</sup>.

Temos receio de que, com a crise econômica profunda que temos vivido, retomemos aos dados progressos, de 2003, em que a dinâmica mais expressiva era do “empreendedorismo por necessidade”. Mesmo que o ecossistema tenha evoluído de lá para cá, o nível de informalidade cresceu muito e ele se dá notadamente muito longe dos centros, ilhas, que avançaram nas últimas décadas.

Estudos têm demonstrado que países em desenvolvimento apresentam mais “empreendedores por necessidade” do que “por oportunidade”. Autores como Nixdorff & Solomon (2005), apontam que a identificação de oportunidades por parte de um empreendedor faz parte de uma dinâmica cognitiva que pode ser perfeitamente adquirida a partir de treinamento, de qualificação (MELLO & ZARDO, 2015, p. 50; SEKIGUCHI *et al.*, 2017)<sup>27</sup>.

#### 1.1.4 Correlação com o campo da economia solidária

O conceito de empreendedorismo social é igualmente polissêmico e abrangente de modo que outras terminologias se aproximam. É o caso da economia solidária cujo campo teórico e da *práxis* têm singularidades relevantes, inclusive com rebatimento sobre a ação de algumas incubadoras universitárias que têm trabalhado junto às chamadas incubadoras tecnológicas de

<sup>26</sup> A soma não totaliza 100% pelo fato de que, para alguns empreendimentos, não é possível distinguir se é “por oportunidade” ou “por necessidade”.

<sup>27</sup> Esse tema nos remete novamente ao tema do ensino no campo do empreendedorismo trabalhado aqui brevemente nesta seção, só que mais especificamente ao do empreendedorismo

empreendimentos solidários ou de incubadoras de cooperativismo popular as quais tiveram forte articulação com o Estado nas últimas duas décadas, assim como tiveram forte relevância de produções acadêmicas no Brasil no mesmo período.

Desde o ponto de vista conceitual, alguns autores usam ambos os termos de forma indiferenciada. No entanto, não são neutros e muitas vezes operam de forma antagônica.

Economia solidária tem servido para significar o conjunto amplo de práticas coletivas, que, embora multiformes, mostraram-se irredutíveis ou mesmo antagônicas à lógica utilitária do interesse próprio que estrutura a atual economia de mercado e fundamenta o paradigma neoclássico acerca do agir econômico e da vida em sociedade (GODBOUT, 1999 *apud* GAIGER, 2012).

Para Paul Singer (2002), ela surgiu como resposta de distintos grupos sociais para contradições do capitalismo e suas conseqüentes imperfeições nas relações de mercado. Seriam múltiplos os casos caracterizados, mas as cooperativas têm forte representação, seguidos de outras formas de associativismo ou agrupamentos informais de organização socioprodutiva. Ela teria como princípios básicos a propriedade coletiva dos meios de produção; a gestão democrática por participação direta ou via representação; a repartição da receita líquida entre os associados; e a destinação do excedente anual por critérios acordados entre os cooperadores (SINGER, 2000).

A economia solidária também se configura como movimento social que tem encontrado espaço nas últimas décadas. Em nível nacional o movimento ganhou especial relevo e se tornou uma das bandeiras/causas defendidas pelo campo político progressista ao longo das primeiras versões dos Fóruns Sociais Mundiais que ocorreram no Brasil, na primeira década de 2000.

Desde o I FSM [em 2001], a economia solidária se afirmava enquanto uma alternativa frente às políticas neoliberais e ao próprio sistema capitalista hegemônico. Ratificava a razão de ser do próprio projeto que idealizou o advento do Fórum Social Mundial, [...]. (MELLO, 2006, p. 103).

Em 2002, a economia solidária passou a configurar objeto de política pública federal de forma estratégica com a criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária (Senaes), associada ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

A economia solidária é apresentada pela Senaes como “um jeito diferente de produzir, vender, comprar e trocar o que é preciso para viver”, sendo os próprios trabalhadores os donos de seus negócios, os tomadores das decisões de como tocar o negócio, dividir o trabalho e repartir os resultados (SENAES, 2016).

Atualmente no Brasil seriam milhares de iniciativas econômicas, no campo e cidade, em que os trabalhadores estão organizados coletivamente. Tanto as associações, os grupos de produtores; as cooperativas de agricultura familiar; as cooperativas de coleta e reciclagem; as empresas recuperadas assumidas pelos trabalhadores; as redes de produção, comercialização e consumo; como os bancos comunitários; as cooperativas de crédito; os clubes de trocas; dentre outros (idem).

Não obstante, há incongruências na busca por identificações precisas para esse segmento no Brasil. Observamos ambiguidades nos arranjos produtivos associados, conforme apontam sociólogos como Gaiger (2012) e Orango (2013) que argumentam que há nuance com a economia popular, informal, e com arranjos produtivos. Associações comunitárias teriam proximidade com associações de fins econômicos. Por outro lado, empresas ou cooperativas de grande porte se afastariam dos princípios da economia solidária pela não observância dos princípios relacionados da atividade econômica a valores humanos como a dádiva, o dom, a solidariedade, a cooperação e a igualdade (ORANGO, 2013).

Flávio Chedid Henriques (2015) observou estudos que terminam por evidenciar novas formas relacionais no ambiente de trabalho. Outras produções teóricas buscam criar bases para um projeto político em que seus autores-militantes, por vezes apontam características que gostariam de encontrar nas práticas, mas que nem sempre respondem pela pragmática das iniciativas. De toda forma, ressaltam o caráter educativo do exercício da autogestão.

Gadotti (2009) enxerga a economia solidária como uma *práxis* pedagógica, que implica novos valores para um novo projeto de sociedade. Já Pedro Cunha Bocayuva (2007) a vê como uma experimentação prática coletiva para o socialismo, e mesmo Singer (1998), ao tratar essas experiências como implantes socialistas no sistema capitalista, está reforçando o caráter pedagógico que essas experiências transmite aos que dela participam e aos que nela se inspiram (HENRIQUES, 2015, p. 30).

Outro grupo de autores tem uma perspectiva crítica, e “negam a ideia de que esse projeto político tenha a força e a radicalidade necessárias para ser uma

alternativa ao sistema do capital. Mais do que isso, sugerem que tais práticas sirvam com colchão de amortecimento do capital, sendo funcional ao mesmo” (HENRIQUES, 2015, p. 24).

Esse último argumento crítico - de que a economia solidária integra estratégias de reprodução do âmbito do sistema *mainstream* -, é também apontado ao termo e às práticas do campo do empreendedorismo social. Mas, para o segundo caso, a crítica termina sendo mais bem assimilada e até incorporada, via de regra, ainda que não de forma pejorativa. Isso ocorre porque uma característica marcante da economia solidária é um posicionamento político ideológico preeminente por parte de seus agentes.

Tanto a afirmação da autogestão como a de novo modo de produção evocam críticas quanto à inserção dessas experiências em uma sociedade capitalista. A maior parte das críticas está relacionada à afirmação de que não se pode falar em autogestão em uma sociedade hegemônica pelo sistema de capital (HENRIQUES, 2015, p. 24).

Desde um ponto de vista histórico no Brasil, Gaiger analisa que os estudiosos da economia solidária, de modo geral, coincidem com o entendimento acerca do processo que teria impactado no aparecimento e na revitalização de práticas associativas e cooperativas.

No inventário macroeconômico do último quartel do século XX, citam-se, em primeiro lugar, as mudanças no modelo de acumulação capitalista, por seus efeitos sobre a reconfiguração mundial dos mercados, as estruturas e cadeias produtivas e a geopolítica. A isto se vincula a crise de grande magnitude que então atingiu o sistema de trabalho assalariado, cujos reflexos têm sido ondas de desemprego em larga escala e de insegurança econômica, impelindo os trabalhadores à busca de alternativas de ocupação e renda (GAIGER, 2013, p. 213).

Já no plano político e ideológico, o estudioso entende que a falta de crédito das experiências socialistas e seu perfil revolucionário se configura como dilema acerca da forma de intervenção das correntes e das organizações políticas. Uma vez superado o “momento inicial de perplexidade e desorientação”, desobstruiria o caminho em direção a novas experiências sociais e a novos esquemas de análise e de formulação estratégica. Em nosso país, não seriam mais problemas somente retóricos já que forças políticas de esquerda chegaram ao poder e teriam sido orientadas a dar respostas às suas bases. Em paralelo, o crescimento das experiências solidárias teria creditado viabilidade e capacidade de brindar benefícios amplos, fazendo com que ativistas e intelectuais

passassem a apoiar o movimento (GAIGER, 2013).

Boaventura Santos & Cesar Rodriguez-Gavarito (2005) também compreendem dessa maneira a dinâmica histórica que ajudou a forjar o que entendemos por economia solidária. Para eles, as iniciativas em foco surgiram de trabalhadores que têm procurado alternativas à desigualdade e marginalização socioeconômica advinda da competição e relações de subordinação do sistema centrado somente nas relações de mercado. Entendem ainda que houve importante participação de intelectuais na formulação teórica, especialmente socialistas utópicos no início da industrialização, sendo que, atualmente pesquisadores têm contribuído para o desenvolvimento da economia solidária (SANTOS & RODRÍGUEZ-GAVARITO, 2005).

Também Petitclerc (2007), como resgata Gaiger (2012) afirma que princípios da economia solidária foram inaugurados com o capitalismo industrial, que teria dinamizado o surgimento de entidades associativas, cooperativas, mutualistas, edificando assim a economia social ao longo do século XIX (GAIGER, 2012 *apud* PETITCLERC, 2007).

Marcos Arruda, ao resgatar as origens da economia solidária, diz que tem mais de dois séculos o percurso histórico que teria tido sua etapa inicial na Europa, em particular na França, com autores e lutadores como Etienne Cabet, Louis Blanc, Pierre Leroux, H. Desroche, C. Gide. Outra raiz histórica, segundo ele, nos levaria aos pioneiros do cooperativismo de Rochdale, na Inglaterra. Resgata ainda os socialistas utópicos como Fourier, Saint Simon, Robert Owen, outros como Proudhon e mesmo Karl Marx, Antonio Gramsci, Landauer, Martin Buber, Jaroslav Vanek etc. (ARRUDA, 2003).

Arruda segue sua linha de raciocínio afirmando que existem muitos termos e expressões que indicam a mesma busca de uma reconceituação da economia a partir de outros paradigmas como o da centralidade do trabalho, da criatividade, do conhecimento em vez do capital. A cooperação em vez do modo privilegiado relacional. O planejamento participativo do desenvolvimento em vez do espontaneísmo dos interesses corporativos. A solidariedade consciente em vez do egoísmo utilitário, a sociedade trabalhadora como sujeito principal de seu próprio destino em vez do protagonismo do estado ou do capital (ARRUDA, 2003).

No Brasil, a economia nacional tem hoje maturidade conceitual e detém importante base de dados sobre seus empreendimentos. Importantes dados do Sistema Nacional de Informações de Economia Solidária (SINES), promovido pela Senaes em parceria com o Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES), mapeamento advindo de informações apuradas de 2009 até 2013 (SINES, 2014) com mais de 20 mil empreendimentos considerados, em sua maioria associações sem fins lucrativos. Estes e outros dados se juntam para revelar o perfil<sup>28</sup> e a dinâmica da economia solidária no país. Neste universo, destacamos a pujança do trabalho feminino e a territorialidade rural, interiorana e nordestina que representatividade nacional.

A economia solidária tem se colocado como alternativa ao desemprego, 46% dos informantes do mapeamento do SINES citaram ter sido esse um (não o único) dos motivos de criação dos seus empreendimentos solidários, sendo que outras motivações foram mencionadas como a busca de renda complementar (44%), a obtenção de maiores ganhos (não apenas financeiros) em um empreendimento associativo (37%), o desenvolvimento de uma atividade em que todos sejam donos (28%) e o desenvolvimento comunitário de capacidades e potencialidades (14%) (idem).

Segundo dados de 2014 (SIES, 2014), a economia solidária conformava com mais de 20 mil empreendimentos solidários, sendo principalmente representados por empreendimentos da agricultura familiar, de empresas recuperadas e administradas por trabalhadores, cooperativas de coleta de material reciclável e de costura.

No entanto, vale lembrar que há dificuldade no reconhecimento de empreendimentos solidários por existir ambigüidades dos arranjos produtivos associados. Essa é a assertiva de sociólogos como Gaiger (2012) e Orango (2013), que observam nuances da economia solidária com a economia popular, informal, dentre outros arranjos que podem ser (e têm sido) enquadrados como economia solidária. Associações de representação comunitárias por vezes têm mesmo proximidade com associações de fins econômicos; assim como empresas ou cooperativas de grande porte se afastariam dos empreendimentos solidários para alguns autores e membros do movimento de economia solidária. De fato, corroboramos com o entendimento de que:

[...] não é acompanhando empreendimentos urbanos, apoiados por incubadoras, nem em fóruns, nem mesmo nas feiras que esta dúvida surge. Mas são naqueles

---

<sup>28</sup> Em que se destaca a questão de gênero que tem particularidades regionais.

casos duvidosos em que nem mesmo os empreendedores associados sabem que são. São pessoas que trabalham junto, costurando, vendendo, cozinhando, no processo de reprodução da vida, com valores, respeitando o meio, e que já foi muito bem descrito. Que possuem nesta atividade econômica valores humanos como a dádiva, o dom, a solidariedade, a cooperação e a igualdade, mesmo sem estarem inseridas no movimento, seja pelo desconhecimento, seja, por vezes, pelo isolamento (ORANGO, 2013, p. 2).

No entanto, mesmo considerando a alta heterogeneidade dos empreendimentos da economia solidária no Brasil, temos que destacar o nível de rendimento desse segmento é baixo, de modo que 34% têm faturamento médio de até R\$ 1 mil e 60% faturam entre R\$ 1 mil a R\$ 5 mil (GAIGER, 2014).

Como vemos, a economia solidária tem particularidades importantes em relação a outros empreendimentos. São singularidades que devem ser consideradas em processo de geração, apoio e desenvolvimento de empreendimentos solidários, até mesmo por incubadoras voltadas a esse público beneficiado.

De fato, a longevidade e a autonomia dos empreendimentos solidários têm se configurado enquanto questão de valor para entidades de apoio governamentais, assim como para os próprios empreendedores.

A fragilidade dos empreendimentos solidários no Brasil (diferente do que ocorre na Europa, especialmente na Itália, Espanha, França e Inglaterra, por exemplo) é observada tanto do ponto de vista social (nas condições de trabalho), como do econômico (capacidade de produção e de reprodução trabalho). Muita investigação tem sido produzida neste sentido, colocando em xeque o potencial de superação efetivo das condições de pobreza e de precariedade de parcela dos empreendimentos solidários.

Tauile e Debacco (2002) já falavam em falta de capital de risco e fragilidade na comercialização dos empreendimentos solidários. Paul Singer (2006) apontou que havia desigualdades internas no universo da economia solidária já que haveria reprodução da desigualdade social presente na sociedade brasileira.

Também o economista e sociólogo Carlos Vainer (2000) põe à mostra o caráter controverso da economia solidária ao apontá-la como uma *utopia experimental* em que, por um lado, trataria de algo que não existe e, de outro, seria algo de se vive de forma laboratorial e mesmo ingênua.

Fala-se ainda do risco da economia solidária que atuaria por dentro da própria engrenagem capitalista que teria desenvolvido artimanhas para garantir a

sobrevivência e a reprodução de seu *exército de reserva*, assim como de reduzir os custos da força de trabalho. Como exemplo, terceirização de etapas do processo produtivo; ilustrados com casos de cooperativas (de trabalho) que, paradoxalmente, teriam absorvido (ou foram criadas por) trabalhadores demitidos os quais, por sua vez, terminaram prestando serviços para as mesmas empresas que os tinham demitido.

Não obstante, há estudos acerca das condições em que os empreendimentos solidários se desenvolvem. Podemos citar estudos sobre a cooperação produtiva (DEFOURNY, 1988; COUTROT, de 1999), ou outros que lidam mais com os modos de promoção da economia solidária associados às tecnologias sociais (BAVA, 2004; LIANZA & ADDOR, 2005). Também registramos outros estudos (PARREIRAS, 2007) sobre a inserção de empreendimentos solidários em cadeias produtivas e no desenvolvimento local.

De toda sorte, Gaiger retoma o economista chileno, Razeto (1990), que aponta que, diferente das empresas privadas ou da economia pública, o fator organizador dos empreendimentos solidários é o trabalho que goza de centralidade por três razões: i. O principal recurso é produtivo, físico e intelectual ao dispor dos empreendimentos; ii. Está enraizada e constituída como sendo a razão de ser iniludível dos empreendimentos; iii. O recurso produtivo, assim como seu marco original e motivacional são introjetados pelos trabalhadores de modo que seu corpo social estaria convertido à participação ampla e equitativa nas decisões como algo natural; isto é, o trabalho seria uma realidade primordial (GAIGER, 2008, p. 63).

De fato, a relevância da centralidade do trabalho e da produção coletiva, autogerida, compartilhada, transparente segundo os princípios da economia solidária têm supremacia frente a qualquer iniciativa individual, por mais altruísta e bem-intencionada que ela seja.

Quanto ao perfil das incubadoras de empreendimentos solidários, temos que na pesquisa da Anprotec, de 2012, a maioria se coloca como incubadoras tecnológicas de cooperativas populares<sup>29</sup>, tendo portes semelhantes entre si. A

---

<sup>29</sup> Vale registro que observamos que o movimento de economia solidária no Brasil, em sua origem, tinha as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs) como principal ator de expressão de incubadoras sociais. No entanto, a partir do I Congresso Nacional de Economia Solidária, que tratou da identidade do movimento e de propostas de políticas para a então recém-criada Secretaria Nacional de Economia Solidária (Senaes), as ITCP passaram a atender outras iniciativas solidárias, para além das cooperativas populares, como por exemplo: associações sem fins lucrativas de prestação de serviço, de produção, comercialização e consumo coletivo; grupos de trocas, empresas autogestionadas etc. No lastro da consolidação da economia solidária como objeto de políticas públicas, algumas ITCP mudaram suas denominações para ITES (Incubadoras

amostra – de sete incubadoras de atuação exclusiva na área, “o tamanho médio dos empreendimentos graduados<sup>30</sup> (16 postos de trabalho) situou-se levemente inferior ao dos incubados (17 postos de trabalho)”.

Esse resultado pode ser efeito do tipo de empreendimento promovidos pelas incubadoras desse grupo, que geralmente envolvem uma quantidade expressiva de pessoas desde o nascimento, mas têm seu crescimento limitado por características geográficas e organizacionais (exemplo: cooperativas) (ANPROTEC, 2012, p. 11).

Entre as incubadoras que responderam ao questionário, 67% declararam foco tecnológico, seguido do foco em economia solidária (15%), sendo que nesta etapa da pesquisa 60 gestores de incubadoras responderam ao questionário, considerando um universo total de 384 incubadoras de empresas que, no ano de 2011 eram associados da Anprotec (ANPROTEC, 2012, p. 10).

Vale menção que, na época da pesquisa e ainda hoje, muitas incubadoras solidárias não tinham/têm associação junto à Anprotec, isto é, se viam mais representadas em outras instâncias políticas coletivas nacionais<sup>31</sup>. Convém ainda registro que muitas incubadoras de empresas entrevistadas atuavam também com apoio à geração de empreendimentos sociais, mas como um dos setores possíveis de atendimento, dentre outros como, por exemplo, o tecnológico e cultural. Logo, a pesquisa faz registro de dados importantes em nível nacional, mas não dá conta do nicho específico que estamos enfocando aqui em nosso estudo.

Buscamos aqui apresentar uma breve revisão da literatura sobre conceitos, princípios, práticas e dados da economia solidária no Brasil, trabalhando aspectos um tanto superficiais sobre as incubadoras de empreendimentos solidários.

Passaremos agora aos negócios de impacto social, outra tipologia vinculada por nós ao campo de estudo do empreendedorismo social no Brasil.

## 1.2 Articulação do campo do empreendedorismo e dos negócios de

---

de Empreendimentos de Economia Solidária), outras já nasceram sob a designação de ITES. (SALOMÃO, 2016).

<sup>30</sup> Termo usado para designar empreendimentos que se mantiveram ativos durante o processo de incubação e que finalizaram com esse processo, passando a fazer parte da rede de empreendimentos graduados da Incubadas. Durante alguns anos a incubadora tem que manter contato com sua graduada para registrar métricas de seu desempenho.

## impacto social

Trazemos inicialmente o termo empreendedorismo social para, posteriormente, enquadrar em uma perspectiva histórico-evolucionista os negócios de impacto como elemento a ele vinculado.

Temos que o empreendedorismo social, tal qual o próprio termo central (empreendedorismo), tem natureza polissêmica e sua adesão não é indiferente a contextos e ideologias. O compreendemos como um termo guarda-chuva e multifacetado que acolhe uma diversidade de iniciativas do campo social. Sua abrangência responde pela categorização de atividades inovadoras com fins sociais associadas ao setor privado, ao governamental, às organizações não governamentais, assim como às organizações híbridas como entendemos serem os negócios de impacto social (AUSTIN *et al.*, 2006).

Logo, ocorre que este termo abrangente – do empreendedorismo social – é uma categoria analítica que integra um conjunto amplo de organizações que têm em comum três características, quais sejam: o propósito social para o qual a geração de impacto social é um eixo norteador), a sustentabilidade econômica (que incluem estratégias ligadas a *blended finance*, diversas possibilidades de fontes de financiamento, reinvestimento do superávit financeiro etc.), e governança participativa ligada a diferentes *stakeholders*.

O conceito e a definição de empreendedorismo se pautam pela orientação de geração de valor social e pela introdução de inovações de serviços ou produtos, de organizações, processos ou de *marketing*.

Por vezes são concebidas e desenvolvidas a partir de crítica e/ou inquietação quanto aos resultados negativos da dinâmica de produção e reprodução econômica e se inserem no campo das práticas de reestruturação produtiva no mundo do trabalho. Por isso, podem ser vistas ora como mitigadoras daqueles efeitos, ora como estruturantes ou contrários a tal dinâmica.

Neste contexto observamos a emergência de uma ramificação pautada pela inserção da dimensão econômica sob a égide da lógica de mercado, inaugurando *lócus* unificado para o que é ordinariamente entendido de forma binária (ou com logicidade social ou financeira).

---

<sup>31</sup> Principalmente a Rede ITCP e a Rede Unitrabalho.

Isto é, a partir do campo do empreendedorismo social alocamos a atuação dos negócios de impacto social como um subconjunto de práticas a ele imbricado, tanto apresentando natureza e aspectos de continuidade de práticas daquele campo, como também enxergando diferenciais e rupturas daquele enquadramento.

Neste contexto, os negócios de impacto social se situam de forma estratégica ao focar uma atuação longa, autônoma e autossuficiente, pouco ou nada dependente da boa vontade de governos, empresários, cidadãos visando a lograr sustentabilidade financeira e efetividade frente aos impactos positivos idealizados.

Inclusive, o tema da composição das receitas para os negócios de impacto é relevante. No Brasil vale citar a Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil (ICE & SITAWI, 2015)<sup>32</sup>, produto da articulação de diversos atores nacionais<sup>33</sup>. A Carta, dentre outras questões<sup>34</sup>, a definição de estágios de maturidade organizacional que varia quanto ao nível de dependência de recursos de doação e de filantropia<sup>35</sup>. O grau mais baixo aponta pouca maturidade, logo, agrupam negócios de impacto que dependem de capital filantrópico e de doação para cobrir mais de 50% de seus custos operacionais; no segundo nível estariam os que variam entre 25% a 50%; o terceiro até 25%; sendo que o nível mais elevado de maturidade seria aquele em que os empreendimentos não dependem em nada desse tipo de capital (ICE & SITAWI, 2015).

Recente pesquisa do mesmo grupo que formulou a Carta, teve o cuidado de excluir da amostra os empreendimentos sociais respondentes que informaram dependerem mais de 50% de capital filantrópico ou de doação<sup>36</sup>.

<sup>32</sup> Essa produção está em sua segunda versão e envolveu mais de 800 organizações que lidam com o tema no Brasil. Visa conceituar e parametrizar os Negócios de Impacto de modo a possibilitar a construção de um diálogo qualificado sobre as oportunidades e os desafios do setor, a mitigação de eventuais desvantagens competitivas e a potencialização dos atributos únicos deste tipo de empreendimento em relação aos negócios tradicionais já estabelecidos.

<sup>33</sup> Dentre eles: BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), GIFE (Grupo de Institutos Fundações e Empresas), SEBRAE, Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), Vox Capital, Yunus Social Business, SITAWI Finanças do Bem etc.

<sup>34</sup> Falaremos mais adiante dessa produção, em especial dos princípios propriamente ditos. Mas, adiantamos aqui os Princípios: 1. Compromisso com a missão social e ambiental; 2. Compromisso com o impacto social e Ambiental Monitorado; 3. Compromisso com a lógica econômica; 4. Compromisso com a governança efetiva.

<sup>35</sup> Veremos que essa orientação é semelhante ao posicionamento inglês para o que eles convencionaram chamar empresas sociais.

<sup>36</sup> Os recursos de doação ou de filantropia variam de R\$ 30mil a R\$ 50mil e configuram os aportes financeiros advindos de financiamento gratuito, sem a necessidade de devolução do recurso. Normalmente são fundações, institutos e empresas as doadoras, através de editais. Em geral dão prioridade a modelos de negócios com viabilidade econômica em que o impacto social o integra.

Entre os 600 negócios mapeados, os que estavam em fase inicial apontaram que têm costume de captar recursos com pessoas próximas (*love money*<sup>37</sup>), ou com aceleradoras<sup>38</sup>. Nas fases mais avançadas do negócio, aumentam a captação com investidores anjo<sup>39</sup>, empresas privadas e investidores com base em contratos formais de *venture capital*, *private equity* e *crowdequity*<sup>40</sup> (PIPE & VOX CAPITAL, 2017)<sup>41</sup>.

Compreendemos que nossa temática se coloca relevante inclusive diante da conjuntura política e econômica brasileira de nossos tempos. Casos de corrupção, que violam um dos princípios básicos da ética civilizatória, têm surgido sob a forma de uma avalanche de denúncias nos mais altos escalões do poder executivo, legislativo, judicial em parceria com meio empresarial. Resulta em assombro pela abrangência e proporção das situações e evidências, e têm impactos negativos sobre a dinâmica econômica.

Por isso que essa orientação parece surgir em boa hora e talvez explique sua ascendente importância. Até porque o enfrentamento da pobreza, da desigualdade, da intolerância, da corrupção, do analfabetismo, da descrença nas vias políticas, da assimetria de informação, do desequilíbrio ecológico etc. requerem novas configurações daqueles agentes. Como afirma Junqueira (2006), uma nova realidade estaria conformando uma inovadora relação do Estado e com a sociedade, do público com o privado. Até então o Estado era o principal promotor de políticas sociais. Essa situação estaria mudando haja vista “*as demandas e as pressões advindas de pessoas e grupos organizados, até mesmo dos organismos governamentais que buscam novas formas de gestão, novas maneiras de atender às necessidades sociais.*” (JUNQUEIRA, 2006, p. 198).

Tal reordenamento está envolto a outras mudanças igualmente profundas

<sup>37</sup> Tipologia também conhecida pela sigla FFF como referencia em inglês para *Family, Friends and Fools* (família, amigos e tolos), ou como *Love Money*. Configuram investimentos realizados por pessoas próximas ao empreendedor com laços de amizade ou parentesco. Esses recursos ajudam a retirar a ideia do papel e colocá-la em prática e mantê-la por algum período curto de tempo. Varia de R\$ 10mil a R\$ 50mil.

<sup>38</sup> Aprofundaremos essa tipologia mais a frente, e indicaremos aprofundamento em Limeira, 2015 e Silva, 2013.

<sup>39</sup> São pessoas físicas que aportam recursos pessoais em empresas *startups*, sendo que o recurso pode variar de R\$ 200mil a R\$500mil. Por vezes, conformam participação minoritária no negócio, variando entre 5 a 40%.

<sup>40</sup> Nova modalidade normatizada no Brasil pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Ao aportar o recurso, o investidor recebe um título de dívida conversível do empreendimento beneficiado. Essa modalidade só está disponível para as empresas enquadradas como micro ou pequenas empresas, com faturamento de até 3,6milhões.

<sup>41</sup> Esse mapeamento foi possível a partir da articulação de cerca de 40 organizações do ecossistema de impacto do Brasil que fizeram com que 579 empreendedores que preencheram corretamente o cadastro da plataforma. Os dados do mapeamento foram tratados em seção específica.

que têm que ver a padrões de consumo, produção, de comunicação, de reivindicações, de trabalho, de reprodução social etc.

[...] os esforços para empreender novos processos produtivos, a própria mudança na forma de se perceber o que é produtivo, a intensificação no uso de novas tecnologias de base microeletrônica, a expansão de formas híbridas e alternativas de trabalho, serviços, geração de renda ensejaram novas ações, ênfases, prioridades e suscitaram a discussão, principalmente nas duas últimas décadas, acerca do desenvolvimento. [...] a emergência de novos paradigmas no pós-fordismo não corresponde necessariamente ao advento de um novo modelo. Não se trata da substituição de uma antiga ordem por outra. **Está em curso um processo mais complexo de transição e deslocamento de padrões, mudanças de perspectivas de trabalho e reprodução social, novas concepções de cultura, um ambiente não propício a determinismos de qualquer espécie.** (MELLO, Ricardo & MELLO, 2015, p. 310, *grifo nosso*)

O empreendedorismo *per se* é tido como um fenômeno que incita o crescimento e o desenvolvimento econômico a partir de uma engrenagem virtuosa em busca de inovação e diferenciação em relação a padrões vigentes. Essa assertiva dialoga com o precursor do tema no campo das Ciências Sociais quando Schumpeter associou o empreendedor, seu papel na economia e o protagonismo da inovação. Ele cunhou os conceitos de *destruição criadora* e de *empresário empreendedor*, tendo ainda diferenciado a figura conceitual do empresário em relação a do empreendedor (SCHUMPETER, 1942).

Queremos apontar ainda aqui, mesmo que de forma breve, que há ideias-mito associado à figura do empreendedor, argumento que termina tendo rebatimento sobre outros aspectos.

Chell *et al.* (2016), defende que o empreendedorismo tem sido atormentado por mitos que pouco retratam a realidade como assemelhá-lo à “figura de um macho heroico que luta sozinho contra as probabilidades contrárias; um empresário de sucesso que está no lugar certo na hora certa; quaisquer pessoas pode ser um empreendedor. Os autores vão além ao apontar de mitos acerca do empreendedor social que seria um indivíduo ético em suas iniciativas sociais (E. CHELL *et al.*, 2016, p. 623).

Sud *et al.* (2009) observam que, em seus esforços de pesquisa no campo do empreendedorismo social, reconhecem implicitamente isso a concentração de tipos ideais sob a roupagem de heróis (NICHOLLS & CHO, 2006, p. 99), ou associando-os a "indivíduos historicamente históricos", homens e mulheres heroicos "com a percepção do que era necessário e oportuno", cujos "atos e palavras são o melhor de seu tempo?" (HEGEL, 1988, p. 32 *apud* NICHOLLS &

CHO, 2006, p.106).

Corroboramos com os que se preocupam em desmistificar os conceitos e as tipologias aqui brevemente trabalhadas. Inclusive, retirando a ideia de que os empreendedores, inclusive os sociais, são indivíduos que, sozinhos, têm a sagacidade de ver e enxergar uma oportunidade para se aventurarem em uma empreitada arriscada, mas que pode vir a ser vantajosa.

Compreendemos que o fenômeno do empreendedorismo e de seus subtipos, se insere também a leitura pregressa, atual e vindoura sobre o mundo do trabalho em que podemos, por exemplo, destacar análises de estudiosos quanto a características comuns às novas gerações que as diferenciam de gerações anteriores, sendo a principal o fato de ser a primeira a crescer na era digital. O idealismo seria uma delas, além da consciência de que têm poder de influenciar decisão de outras pessoas de sua geração e outros grupos etários e têm informação ao seu alcance e esperam abertura para dialogar com suas empresas/marcas (EDELMAN, 2012).

Entendemos ainda que o empreendedorismo, principalmente o cívico e social, ganhe força junto a esse grupo geracional como uma opção de “carreira”, funcionando como uma espécie de válvula de escape em um mundo marcado pela instabilidade e pela falta de visão de longo prazo.

Fizemos até aqui uma contextualização do debate dos negócios de impacto social em relação ao do empreendedorismo social. Pretendemos agora, resgatar a dinâmica histórica do Terceiro Setor, tanto nacional como internacional de modo a qualificar e situar ainda mais nosso objeto de estudo.

### **1.3. Dinâmica histórica: do Terceiro Setor ao Setor 2,5 (ou Quarto Setor)**

Na seção anterior fizemos uma digressão para contextualizar o debate dos negócios de impacto social em relação a outro conceito mais abrangente que o acolhe, o do empreendedorismo social. Pretendemos agora, resgatar a dinâmica histórica nacional e internacional circunscrito ao Terceiro Setor para qualificar nosso esforço de situar o campo de estudo dos negócios de impacto.

### 1.3.1. Dinâmica histórica internacional

Tal qual vimos com empreendedorismo social, também o termo Terceiro Setor é outro termo tido polissêmico e multifacetado (LANDIM, 1999) ao evocar diferentes formas de articulação e de ação da sociedade civil. Tanto esse termo como o das organizações não governamentais têm sido recorrentemente utilizados no Brasil há algumas décadas de forma bastante abrangente.

Estes termos carregam designações e abordagens teóricas sobre certos agentes econômicos que se inserem em arenas políticas de disputa de significados e propósitos de atuação e regulação social a partir da interface entre Estado, mercado e sociedade. Suas variações terminológicas fazem deles detentores de sentidos *per se*. Isto é, não são neutros, carregam sentidos contextualizados para os sujeitos individuais e coletivos que resolvem acolher e/ou rejeitar um ou outro.

Montaño (2002) traz críticas ao termo e atuação do Terceiro Setor e defende que os termos usados no Brasil carecem de rigor teórico que mais confundem do que esclarecem já que estaríamos tratando mais uma "categoria" ontológica constatável da realidade, configurando um *constructo* ideal que não revela um setor, misturando sujeitos com aparentes semelhanças em suas atividades e que têm interesses, espaços e significados sociais bem diferentes e, muitas vezes, até antagônicos. Ele segue sua argumentação afirmando que este conceito reúne num mesmo espaço “organizações formais e atividades informais, voluntárias e/ou individuais, entidades de interesse político, econômico, singulares, coletividades de classe de trabalhadores e capitalistas, cidadãos comuns e políticos ligados ao governo” (p. 69).

Entendemos que justamente a riqueza da heterogeneidade das organizações que integram o Terceiro Setor deve ser ressaltada ao trazer complementaridade ao primeiro e ao segundo setor dos quais ele comensurando novos sentidos ao Estado e ao mercado.

Por isso, *mister* analisar ambos os termos fenomenológicos a partir de contextos histórico-territoriais. Neste esforço, observamos características que reforçam uma identidade, quanto à: i) estruturação (teriam certo nível de formalização jurídica, de regras e de procedimentos); ii) existência, com diferentes graus entre organização e de participação voluntária na gestão e nas

ações; iii) perfil privado e autônomo na gestão e na tomada de decisão (sem relação institucional com Estado, ainda que possam receber recursos destes); iv) organizadas em volta aos objetivos coletivos ou de interesse público; v) ausência de distribuição de lucros (os excedentes são normalmente revertidos na organização ou distribuídos sob a forma de salários aos profissionais da entidade) (FALCONER, 1999 *apud* SALAMON; ANHEIR, 1997).

Fora das fronteiras nacionais, além da versão em inglês dos termos mais recorrentes no Brasil<sup>42</sup>, observamos outras afins: *voluntary organizations* (organizações de voluntariado), *independent sector* (setor independente), *charities* (instituições de caridade), *philanthropy* (filantrópicas), dentre outros.

De forma bem fundamentada Landim resgata que, na França, a terminologia mais recorrente é *économie sociale*, na Grã-Bretanha é *voluntary sector*, na Alemanha *gemeinnützige organisationen*. Teria sido nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha o local em que tais organizações teriam surgido em um contexto de substituição do Estado na prestação de serviços sociais. Já na França a partir de uma dinâmica de combate à exclusão das populações pobres; na Suécia, para promover o pluralismo; na ex-União Soviética e na Europa do Leste teriam sido concebidas para apoiar a recriação de uma “sociedade civil”. Por sua vez, na América Latina, teriam surgido nos períodos posteriores a regimes autoritários apoiando os processos de democratização e de mobilização popular (LANDIM, 1993).

Desde o ponto de vista cronológico, autores relatam que o tema teria surgido pela primeira vez nos Estados Unidos da América (EUA), no contexto apontado acima em Landim (1999), a partir de uma cultura associativista e voluntarista que tem como *modus operandi* político e cívico o individualismo liberal.

Miguel Darcy de Oliveira (1999) aponta que o termo Terceiro Setor teria sido cunhado pela primeira vez por John Rockefeller III<sup>43</sup> a partir de um registro textual de 1978 quando da menção à existência de um sistema de três setores: estado, mercado e setor privado sem fins lucrativos.

Nesta seara, Alexis de Tocqueville (1969) se configura como autor importante que tem sido retomado por teóricos que tratam do Terceiro Setor. As associações livres foram registradas por Tocqueville como importantes agentes

<sup>42</sup> *Third sector e non governmental organizations (NGO)*.

<sup>43</sup> Membro da terceira geração da família Rockefeller. Foi conhecido também por suas ações de filantropia nos EUA.

econômicos nos EUA nos idos de 1831. Para ele, em nenhum outro país o associativismo teria sido utilizado com tanto êxito:

Em país algum do mundo se utilizou com tamanho sucesso o princípio da associação, e se aplicou o mesmo a maior número de objetivos, quanto na América. Além das associações permanentes, estabelecidas por lei, sob os nomes de distritos, cidades, municípios e condados, forma-se e mantém-se um vasto número de outras por iniciativa de indivíduos privados. (TOCQUEVILLE, 1969, p. 112).

Tocqueville (1987) analisou as circunstâncias da colonização que ajudariam a justificar tal aderência. Observou que "*desde o seu nascimento, aprende o habitante dos Estados Unidos que precisa apoiar-se sobre si mesmo para lutar contra os males e os embaraços da vida*" (TOCQUEVILLE, 1987, p. 146). Seus habitantes viam na forma associativa uma resposta para vários problemas, como segurança pública, comércio, indústria, moral e religião. Para ele, "*a associação enfeixa os esforços dos espíritos divergentes e os impele com vigor para uma única finalidade claramente indicada por ela*" (idem, p. 147).

Grosso (2008) observa que Tocqueville registrou o expressivo movimento associativista dos EUA, sendo ainda importante para abordar a cultura atual desse país. No entanto, Grosso (2008) realça que o autor francês teria enfatizado menos detidamente o fato de que os EUA tinham inúmeras experiências com comunidades utópicas inspiradas em Robert Owen, Jacques Fourier, anarquistas e outros (GROSSO, 2008 *apud* WILSON, 1986) em detrimento de ter dado mais atenção às associações de interesse e às fundações (idem, p. 67).

De toda sorte, Falconer (1998), citado por Junio (2009), ressalta que o crescimento do associativismo nos EUA ocorreu menos pela forte marca dos seus valores culturais tradicionais e mais pela confiança dessas organizações em gerar resultados.

Para Merege (2000), o Terceiro Setor surgiu a partir de entidades confessionais, principalmente do protestantismo, dos EUA que defendiam que o indivíduo teria um canal direto com Deus. Logo, teria a responsabilidade pessoal de realizar boas obras a partir da disponibilização de parte das riquezas materiais adquiridas pelo trabalho árduo, podendo ele assim conquistar o reino dos céus e a salvação (MEREGE, 2000, p.173-174). Logo, o espírito associativista foi determinante e muito enraizado na cultura estadunidense.

A construção da Igreja seria então prioridade para os colonos e para a

comunidade, e que, após ser construída, seria usada também como escolas, centros comunitários e instâncias de resolução de conflitos (idem).

Segundo o historiador Peter Dobkin Hall, as práticas filantrópicas e de associações voluntárias datam do início da colonização estadunidense, porém, a forma em que ela é institucionalmente praticada em nossos dias seria relativamente nova (HALL, 1994, p. 4).

Para Hall, a tradição dos EUA se baseou na ideia de que a população desempenha papel fundamental no desenvolvimento social, uma vez que atrairia para si funções e responsabilidades que, por sua vez, é o que caracteriza o modelo democrático de seu modelo de governo (PUTNAM, 1993 *apud* FISHER & FALCONER, 1998, p. 13). Ficaria então registrado a participação da sociedade na atração da cooperação de indivíduos e de grandes corporações.

De fato, Putnam (1995), seguidor dos estudos de Tocqueville, ao estudar territórios dinâmicos na Itália Moderna observou rastros que confirmariam a tese de que haveria correlacionamento de engajamento cívico e desempenho das instituições governamentais e sociais. Formula então o conceito de capital social referindo-se a “elementos de organização social como as redes, normas e confiança social que facilitam a coordenação e a cooperação em benefício recíproco” (PUTNAM, 1995, p. 67).

Essa questão coaduna com o fato de que as incubadoras, os parques tecnológicos, as aceleradoras e outros agentes do ecossistemas de geração de empreendimentos inovadores compreendem a temática do **desenvolvimento local de territórios** em que atuam como uma orientação estratégica sobremaneira relevante, sendo ela, muitas vezes, a justificativa principal de sua existência. Estes agentes e muitos estudos nos levam, por exemplo, a questões como: *Por que algumas nações, sociedades e locais têm sido mais características empreendedoras que outras?* Essa questão nos leva a estudos transculturais conforme Silva *et al.* (2009) resgata citando George e Zahra (2002), assim como Lumpkin & Dess (1996), sendo que Putnam (2005) também nos orientou neste sentido em suas obras.

Putnam (2005) nos brindou ainda com assertivas sobre os sistemas de participação cívica em que instituições locais atuariam em uma perspectiva horizontal em prol do desenvolvimento do território. Tais sistemas atuariam de forma determinante no capital social, fazendo com que cidadãos atuem de forma cooperativa em benefício mútuo (PUTNAM, 2005). Nosso autor corrobora com

Silva *et al.* (2009) já que argumentam que:

[...] o nível de atividade empreendedora de um país está sujeito a diversos fatores determinantes, entre os quais as suas **características culturais**, que exercem influência direta. Estudos sugerem que o **contexto cultural de uma nação, juntamente com o seu ambiente, afeta o comportamento dos empreendedores de maneira significativa** (Tan, 2002). George e Zahra (2002) afirmam que as pesquisas que buscam estudar a influência da cultura sobre o empreendedorismo vêm despertando o interesse acadêmico há cerca de três décadas, e que a utilização de dados de diversos países tem sido realizada por meio de vários métodos para explorar a relação entre as variáveis culturais e o comportamento empreendedor e seus resultados. Segundo Busenitz e Lau (1996), o desenvolvimento de pesquisas focadas em **análises do tipo transcultural busca entender por que algumas culturas produzem individualmente maior propensão à atividade empreendedora do que outras**. Entender como os empreendedores pensam e como eles tomam as decisões em face dessa variável, a cultura, tem sido uma das principais sugestões de pesquisas mais recentes (SILVA *et al.*, 2009, p. 59, *grifo nosso*).

Essa corrente abriu o campo de investigação para além dos estudos que se apoiavam em teses mais comportamentais sobre indivíduos empreendedores. Como exemplo temos Hofstede (2001, 1991) que tratou de classificar dimensões culturais, seriam cinco categorias: i. Distância do poder; ii. Individualismo ou coletivismo; iii. Masculino ou feminino; iv. Aversão à incerteza; e v. orientação no longo-prazo ou no curto-prazo (“expectativa de tempo de retorno, em termos de recompensa e resultado de uma tarefa ou ação implementada que, de forma geral, os indivíduos de uma sociedade possuem)” (SILVA *et al.*, 2009). Mesmo provendo importante complexidade analítica, as perspectivas culturais advindas da atuação de incubadoras em diferentes territórios terão tratamento menor em nosso percurso investigativo já que nossa orientação será mais institucionalista.

A emergência do Terceiro Setor também pode ser analisada como tendo surgido a partir da superação da hegemonia de dois pilares da regulação social na modernidade ocidental: o princípio do Estado (Hobbes)<sup>44</sup> e o princípio do mercado (Locke)<sup>45</sup>. Teríamos então o princípio da comunidade (Rousseau) como um terceiro pilar que apontaria para a obrigação política originária – horizontal e solidária de cidadão para cidadão.

Boaventura Santos contribuiu a releitura desses autores clássicos ao tratar dos pilares da regulação e da emancipação. Para ele, a engrenagem dos três

<sup>44</sup> Esse princípio é atribuído a Hobbes é por ter sido o primeiro a apontar a necessidade de um contrato de base jurídica para responder pela estabilidade flutuante do poder do Rei no período medieval. Tal contrato faria com que os súditos passassem o poder a um homem ou para uma instância maior que seria responsável pelas regras, superando assim o estado de natureza (WEFFORT, 1991, p. 83).

<sup>45</sup> Esse autor argumenta que a propriedade existe no estado de natureza, sendo esta anterior à sociedade. Assim a propriedade se configura como um direito natural do indivíduo, não podendo ser violado pelo Estado (WEFFORT, 1991, p. 85).

princípios de regulação “*teria sido a base para a institucionalização de um interesse público (regulação do trabalho e proteção social, por exemplo, para enfrentamento da questão social) em contraposição à redução da vida social à lógica da acumulação e às regras do mercado*” (SANTOS, 1985, p. 302).

O *princípio da comunidade* foi concebido por Rousseau em resposta ao princípio do Estado que estabelece a obrigação política vertical entre cidadãos e o Estado. A comunidade deveria ser vista em sua totalidade e resguardada para garantir o surgimento de uma vontade geral dos cidadãos. Tinha receio de que associações e corporações se tornassem grupos poderosos e privilegiados que terminariam por orientar a vontade geral para interesses particulares. Esse cenário poderia ser evitado se existe um número grande de organizações pequenas sem desigualdades de poder.

De todo modo, desde o ponto de vista acadêmico também vemos a vanguarda estadunidense nos estudos do setor. O *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, lançado oficialmente em maio de 1990, mas que teria sido iniciado no final dos anos 1980 quando da promoção de seminários que reuniram pesquisadores de todo o mundo interessados em conhecer as então emergentes organizações sem fins lucrativos (SALAMON & ANHEIER, 1992). Tais eventos culminaram com a criação de periódico *Voluntas International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*<sup>46</sup>, em 1990; publicações; e a criação da Sociedade Internacional de Pesquisa do Terceiro Setor, em 1992.

Young (2015), cientista político da *Georgia State University*, analisa a jornada de atuação do Projeto e da Associação até os dias atuais e argumenta que ambas lutaram por definição e por critério que poderiam acomodar os diferentes caminhos que outros países viriam a tratar de ações sociais e entidades não governamentais. No entanto, ele afirma que as escolas europeias se sentiram *mais confortáveis* em seguir usando o termo de “economia social” que se baseia nas formas cooperativas de organização e enfatiza a forma em que as instituições são governadas em detrimento do respeito a não distribuição de lucro dessas organizações.

Não obstante, registramos que é um tanto simplista afirmar que as escolas europeias se sentem confortáveis...; tal assertiva deve estar mais relacionada à aspectos culturais, com a tradição histórica de atuação das organizações da Europa.

---

<sup>46</sup> Jornal *Voluntas* Internacional das Organizações não governamentais e de voluntariado, da

De fato, os países anglo-saxões não demonstram ter aderido ao termo economia social, ficando mesmo mais próximos de terminologias que respondem mais pela preocupação em negar serem governo ou entidades com fins de lucro.

Young (2015) segue lembrando que estamos em um cenário mais complexo que tem sido desenhado a partir da proliferação de diversos tipos de organizações híbridas sem delimitações setoriais claras. Adicionado ao fato de que é crescente foco nos empreendimentos sociais que têm forte relação com o setor empresarial, mas “que tendem a diluir as fronteiras quando pensamos em achar caminhos para inovar e resolver problemas sociais”.

Nos países centrais, em especial na Europa do século XIX, o surgimento dessas organizações teria ocorrido por razão da busca por alternativas ao sistema capitalista, visando outros modos de organização da produção e do consumo. Eles viriam para desafiar os princípios da economia política burguesa em ascensão, visando minimizar os custos da Revolução Industrial (BAPTISTA, 2005).

Evers *et al.* (2005 *apud* QUINTÃO, 2011) reforçam a característica do perfil heterogêneo do setor e avançam na observação do campo difuso que associa três setores: i) Estado, via formas de organização governamental e da administração pública, que se constituem como o setor público no plano econômico; ii) Mercado, formado pelas instituições privadas de organização empresarial com finalidade lucrativa; iii) Âmbito doméstico, visto como espaço de produção de solidariedades primárias.

Para eles, ao resgatar os avanços da pesquisa europeia no tema entendem que é importante reconhecer o embasamento histórico destas organizações e a relevância do “contributo, passado e presente, tanto das organizações cooperativas e mutualistas, como das instituições religiosa”, como também do papel de seus princípios de solidariedade social, de ação coletiva, da busca pela construção de formas econômicas alternativas ao capitalismo, do Estado-Providência na interação com as organizações do Terceiro Setor e na sua instrumentalização (*apud* QUINTÃO, 2011, p. 7).

Quintão corrobora com essa posição afirmando que a origem do Terceiro Setor na Europa ocidental ocorreu no século XIX a partir do surgimento de iniciativas “revolucionárias” no âmbito da “questão social” e da hegemonização dos ideais liberais econômicos e políticos os quais teriam sofrido inspiração de

correntes o “socialismo utópico, o social cristianismo e pelo próprio liberalismo econômico [...]” (QUINTÃO, 2011, p. 8).

Em muitos países europeus, as cooperativas e as organizações mutualistas consolidaram intervenções importantes em termos de proteção social, saúde e acidentes de trabalho, aspectos que explicam o porquê da aderência ao termo da economia social. Não obstante, esses atributos não podem ser generalizados, já que os movimentos socialistas e comunistas teriam ocorrido “[...] abandono dos preceitos e objetivos dessa ideia de economia social” considerando a busca por uma agenda pragmática de reformas e da criação de estruturas públicas de assistência social e legislação que assegure melhores condições de vida para população (BAPTISTA, 2005, p. 33).

No final da década de 1970, teria ocorrido uma nova emergência do Terceiro Setor tido como a “nova economia social” que não se tratou de um regresso ao passado, tampouco novo, já que eram claros os ecos, as memórias e a cultura institucional do “velho Terceiro Setor” (BAPTISTA, 2005).

Tais organizações, que estariam então reunidas naquele momento em uma mesma unidade de análise, já possuíam heterogeneidade política desde o século XIX, sendo que a novidade seria de coexistirem em contextos sociais e políticos bastante distintos sob a forma de organizações não governamentais nacionais ou transnacionais; isto é, fenômenos sociológicos mais complexos (idem).

Nos países centrais, essas organizações resultam da consolidação ou do declínio de movimentos sociais originários de forças endógenas nacionais, sem deixar de também sofrer influência dos ventos neoliberais e da discussão sobre a dimensão necessária do Estado (idem).

De fato, nos países centrais no período da crise do Estado Providência, a partir da década de 1970, houve privatização dos serviços sociais estatais em setores como da saúde, educação, serviço social, habitação, segurança pública e prisional, dentre outros. Em meio a disputas ideológicas, a eficiência do mercado na gestão de recursos *versus* o funcionamento burocrático estatal, revela também tensão entre eficiência e equidade.

Essa tese coincide com a de Simone Coelho (2000) que apontou que pesquisadores estadunidenses e europeus observavam as ações do Terceiro Setor como alternativa para as desvantagens dos mecanismos de mercado associadas à maximização do lucro. Eram vistas como uma opção ao papel e às

ações do Estado com sua burocracia inoperante. Combinaria assim, a flexibilidade e a eficiência do mercado com a equidade e a previsibilidade da burocracia pública governamental.

Silva (2010) nos ajuda ao resumir que o setor sem fins lucrativos se posiciona entre o Estado e o mercado, por vezes sob a insígnia da parceria, por outras num sentido de independência e oposição.

Como vemos, o Terceiro Setor se configurou neste processo histórico como agente de tensão em condições de gerar compromissos, especialmente por sua “plasticidade conceitual”.

No entanto, também pudemos ver, em paralelo ao processo de privatização, iniciativas resultantes da criação de cooperativas de trabalhadores antes desempregados, ou de iniciativas locais visavam reinserção de trabalhadores; controle por empresas falidas ou abandonadas por trabalhadores etc.

Especificamente quanto ao campo dos negócios de impacto em tempos mais recentes, ocorre que, em 2012, a Comissão da União Europeia realizou uma Conferência intitulada *Social Enterprises and the Europe 2020 Strategy: innovative solutions for a sustainable Europe*, momento em que se reconheceu a relevância. No ano seguinte, foi lançada a *Social Business Initiative* com 11 ações e apontou a necessidade de regulamentação do fundo europeu para abranger esse segmento do empreendedorismo no continente, assim como o mapeamento das iniciativas (SOUZA, 2015).

Entendemos que esses eventos na Europa tiveram consequência e inspiração na importação da temática dos negócios sociais ao Brasil que aqui certamente ganharam entrada como, por exemplo, associado ao Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil, articulado pela Secretaria Geral da República ou na dinâmica associada à Força Tarefa pelas Finanças Sociais por organizações da sociedade civil que militam no campo dos negócios de impacto em nosso país.

### **1.3.2. Particularidades da dinâmica nacional**

O setor social no Brasil tem dinâmicas singulares frente a contextos diferenciados comparativamente ao resto do mundo. Também tiveram influência externa, de países da América Latina (especialmente pela influência de regimes totalitários em um período recente da história da região), dos EUA e da Europa.

De acordo com Ruth Cardoso (1997), os agentes do Terceiro Setor atuam em um espaço de participação e experimentação de novos modos de pensar e agir sobre a realidade social.

Sua afirmação tem o grande mérito de romper a dicotomia entre público e privado, na qual público era sinônimo de estatal e privado de empresarial. Estamos vendo o surgimento de uma esfera pública não estatal e de iniciativas privadas com sentido público. Isso enriquece e complexifica a dinâmica social. (CARDOSO, 1997, p. 8).

Landim (1998) e Fernandes (1993) afirmam, na América Latina, via de regra, o termo Organização Não Governamental (ONG) foi adotado para identificar as organizações que surgiram a partir dos movimentos sociais e das lutas contra as ditaduras que aqui instalaram durante as décadas de 1960 e 70.

O termo seria uma expressão advinda originalmente de documentos da Organização das Nações Unidas (ONU) no contexto de entidades com as quais ela poderia estabelecer parcerias. Teria surgido no final de 1940, mas nas décadas de 1980 e 90 se popularizou mundialmente sendo que, no Brasil, especialmente por ocasião da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento – Eco92 (LANDIM, 1993).

Certamente por esse motivo a nossa terminologia tenha uma conotação um tanto diferenciada em relação ao que ocorre em outros países. Segundo Fernandes e Piquet Carneiro (1991), ONG passou a ser utilizada nos anos 1980 para designar entidades que, advindas dos movimentos sociais dos anos 1970, agregavam quadros de distintas matrizes ideológicas e que passaram a contar com uma estreita cooperação com ONGs internacionais.

Um país em que esse processo ocorreu conforme essa tese foi o Brasil em que verificamos o surgimento e visibilidade do termo nos anos 1980 a partir do processo de redemocratização nacional, após o período de ditadura civil militar que perdurou 20 anos. Tal processo teria sido posteriormente conhecido como “realidade sociológica na América Latina” (Fernandes, 1985, p. 13), ou ‘uma inovação na cultura institucional da esquerda brasileira’ (FERNANDES e PIQUET, 1991, p. 13), ou ainda como ‘microrganismos do processo democrático’ (De Souza, 1992, p. 143) [...]” (LANDIM, 1993, p. 7).

Concordamos com Quintão (2011) para quem o termo Terceiro Setor tem sido particularmente utilizado em pesquisas internacionais, ultrapassando limites das tradições teóricas mais instituídas e visando integrar a diversidade das realidades nacionais e regionais, visando assim mais “neutralidade, hibridação e abertura, relativamente às referidas tradições teóricas” (QUINTÃO, 2011, p. 6).

Além do mais, conforme Dimaggio e Anheier (1990) argumentam, as diferentes denominações de nosso fenômeno criam dificuldades para o desenvolvimento de pesquisas que tenham que estabelecer relações de semelhança e comparativas; e cada denominação enfatiza mais um aspecto da realidade representada e suas formas constituintes, deixando de lado outros aspectos que poderiam colaborar para explicar a dinâmica em questão.

Como já tratado, o termo **Terceiro Setor** evidencia a ideia de que um terceiro pressupõe um primeiro e um segundo, numa referência ao Estado e ao Mercado a partir da negação: nem governamental, nem lucrativo. (FERNANDES, 1994). Já a questão da identidade naquela época não estava mesmo em evidência, como fica claro neste trecho de Leilah Landim:

Mais precisamente, a afirmação de uma identidade institucional particular, mesmo para cada uma dessas organizações isoladamente, não se constituía em questão, ou melhor, era uma anti-questão: os ‘centros de educação popular’, ou de ‘assessoria a grupos de base’ que começavam a se multiplicar tinham razão de ser, para seus agentes, por existirem ‘à serviço’ de setores dominados da população, tanto mais legítimos quanto mais perfeitamente instrumentos de e subordinados a uma necessidade externa a eles. A invisibilidade social, o não ‘fazer nome’, era uma qualidade cultivada em organizações que – assim como seus agentes – não existiriam para si, mas para os outros. À maneira das instituições de caridade, poderíamos dizer. (LANDIM, 1993, p. 8).

Tatiana Dahmer Pereira (2003) cita Neder (1996) e nos ajuda a observar uma categorização possível da grande variabilidade de perfis neste campo. Agrupando-os a partir das características dos serviços prestados por elas, assim: a. beneficência e filantropia religiosas; b. beneficência e filantropia seculares; c. fins educacionais, culturais e saúde pública/atenção médico-hospitalar; d. defesa de interesses profissionais; e. atividades desportivas.

De todo modo, vemos que o setor nacional teria mesmo alicerce nos princípios da filantropia e da caridade religiosa inspirado no modelo de nossos colonizadores portugueses. Isso porque as primeiras organizações teriam sido as Santas Casas de Misericórdia criadas em meados do século XVI e que existem ainda em nossos dias.

Eloisa Cabral afirma que estas organizações brasileiras se apoiavam nesta

forma importada de iniciativas caritativas e cristãs. Elas tratavam da questão social como sendo de “resolução da sociedade a partir da criação de asilos, educandários, corporações profissionais” (CABRAL, 2007, p. 56).

A primeira Casa de Misericórdia teria inclusive fundada em Santos, por Brás Cubas, em 1543, ao passo que a primeira doação teria advindo da senhora Isabel Fernandes, em 1599, cujo testamento traria essa determinação: “Deixo à Misericórdia mil réis.” (idem).

Landim e Carvalho (2007) vão mais fundo no contexto fundacional dessas organizações e concluem que a sociedade civil foi criada no período colonial em um contexto de “Estado autoritário e centralizado, em simbiose com a Igreja Católica, desde os primeiros anos do século XVI, quando os lusitanos chegaram ao continente” (p. 6). A sociedade civil teria sido “construída” pelo Estado, pela Coroa portuguesa, com mandato concedido à Igreja Católica; não sendo possível, pelo menos naqueles tempos iniciais, identificar organizações associativas e voluntárias com autonomia do Estado ou da Igreja. Até porque:

[...] ser cidadão, nessa sociedade, durante quase quatro séculos, pressupunha ser batizado. Educação, saúde, assistência, lazer, **passavam fundamentalmente pelos espaços e organizações ligadas ao catolicismo** o qual, ainda hoje, é uma **referência relevante na organização da filantropia, de uma cultura da “doação”, da assistência e também (através de organismos e espaços relacionados à Igreja) das redes de organizações para o desenvolvimento.** (LANDIM; CARVALHO, 2007, p. 6, *grifo nosso*)

Por três séculos, do Brasil Colônia até final do século XIX, outras organizações surgiram com perfil religioso e com a prática assistencialista com populações empobrecidas. Esse período marca a presença do Estado, da Igreja Católica e de ricos filantropos no financiamento de educandários, asilos e hospitais, tipologias mais recorrentes de organizações neste período histórico. (LANDIM & CARVALHO, 2007, p. 6 *apud* ASHOKA, 2001; BNDES, 2001).

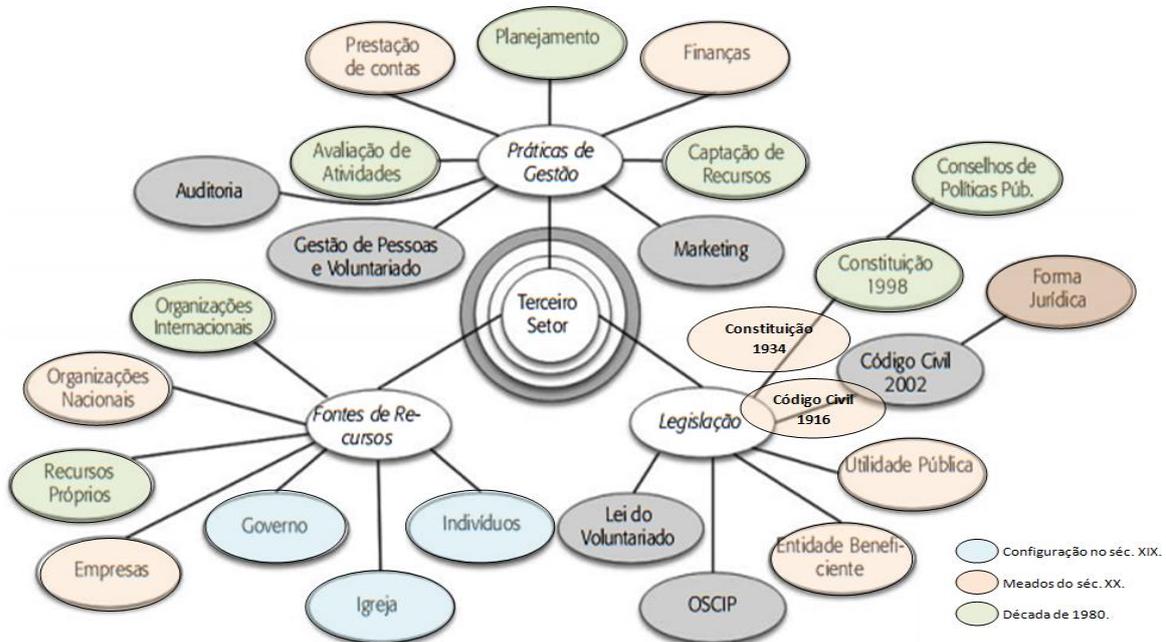
No entanto, ao final deste período, Fernando Mânica (2007) e Landim e Carvalho (2007) registram curtas e frágeis ações de movimentos da sociedade civil, assim como apresentavam outros agentes econômicos que passaram a atuar de modo semelhante à Igreja Católica até então.

[...] a prestação **de serviços de interesse público** ficou restrito à atuação da Igreja Católica, sobretudo por meio das **Confrarias e Irmandades**, as quais, posteriormente ganharam **companhia de entidades criadas por outras igrejas e de associações de imigrantes**. Com relação à **atuação de grupos sociais na defesa e promoção de direitos e interesses**, há registros históricos de movimentos não organizados e não duradouros, com destaque para a defesa de

ideias abolicionistas, na segunda metade do século XIX. (MÂNICA, 2007, p. 11, grifo nosso)

Desde um ponto de vista histórico-evolucionista, abraçamos a categorização de Silva (2010) ao afirmar que o Brasil viveu três importantes fases da atuação de organizações da sociedade civil, conforme a Figura 01 que segue.

Figura 01. Dinâmica histórica das organizações da sociedade civil no Brasil.



Fonte: Adaptado de SILVA, 2010.

O primeiro período abrangeu o período entre a nossa colonização até metade do século XX, em que organizações de assistência social ligadas à Igreja Católica teriam surgido associadas a asilos, orfanatos, Santas Casas e escolas. Estes agentes econômicos também seriam conhecidos como associações voluntárias com perfil filantrópico com preceitos da Igreja Católica (SILVA, 2010).

Teria sido o momento até o governo do presidente Getúlio Vargas que lançou mão de organizações sem fins lucrativos para o desenvolvimento de políticas públicas. Nesta fase, surge em 1935, a lei apresenta a possibilidade de essas entidades terem chancela de utilidade pública. Três anos depois, em 1938, o Conselho Nacional de Serviço Social (CNSS) foi criado e determinou que instituições nele associadas pudessem receber subsídios governamentais.

Pereira (2003) reforça que é mesmo neste período que nascem as primeiras organizações de assistência, assim como as primeiras políticas governamentais do setor. Ainda nesta fase a Igreja Católica segue ator relevante na prestação de serviços sociais, sendo também parte das organizações que acessam recursos públicos para suas ações (idem).

O penúltimo período teria começado com o regime civil-militar no Brasil, em que uma intensa mobilização da sociedade, muitas organizações conhecidas por caráter filantrópico e assistencial, se associaram às organizações comunitárias e aos movimentos sociais atuando como porta-vozes dos problemas sociais; organizações ligadas à mobilização social e à contestação política ganhavam grande visibilidade neste momento (idem).

A maior parte das antigas lideranças políticas se encontrava presa ou exilada (quando não haviam sido mortas ou se recolhido), e os efeitos teriam sido ainda mais devastadores senão fosse a atuação de entidades como a Associação Brasileira de Imprensa (ABI), Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), Centro Ecumênico de Documentação e Informação (Cedi), Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB), Conselho Indigenista Missionário (CIMI). (MELLO, R. F., 2013, p. 152).

Na contemporaneidade estaríamos presenciando os efeitos que a abertura política que a redemocratização propiciou, fazendo com que o enfoque da cidadania e dos direitos fundamentais passasse a ser preponderante na agenda das organizações aqui em foco.

No Brasil, a atualização e a re-tradução desses termos internacionalizados - ONG e Terceiro Setor - ocorreu em função de dinâmicas próprias ao nosso contexto, adquirindo conotações específicas e indicando fenômenos identificáveis em nossa sociedade. **Fundamentalmente, o processo se deu a partir do investimento de determinados agentes sociais - em especial associações civis nascidas na resistência ao regime militar (1964/1985) - na afirmação de uma identidade comum e na produção de concepções, práticas e instâncias específicas de legitimidade**, diferenciando subconjuntos de organizações a partir de seus ideários, papéis e alianças na sociedade. Nesse sentido, **não se pode deixar de analisar com cuidado o deslocamento observado do termo 'ONG' para o de 'Terceiro Setor'** no Brasil na segunda metade dos anos 90. De fato, ao mesmo tempo em que o termo 'Terceiro Setor' ganhou visibilidade rapidamente nos anos mais recentes, suscitou inúmeras controvérsias, sobretudo entre as organizações mais orientadas para a ação político-social, geralmente identificadas com a expressão 'ONG'. (LANDIM, 2002, p. 216, *grifo nosso*).

Nesse período, instituições passaram a configurar um novo modelo de organização e de gerenciamento de recursos, estando mais vinculadas a agências e instituições financiadoras além-fronteiras (ASHOKA, 2001), também conhecidas por Cooperação Internacional.

No Brasil, a Cooperação Internacional, em especial parceiros da Europa,

foi muito presente no processo de redemocratização ao aportarem subsídios por décadas, sendo assim determinantes para o desenvolvimento de projetos de defesa e de promoção dos direitos de grupos excluídos.

Por volta de 1985, a partir do contexto histórico de abertura política e econômica de países do leste europeu e de acirramento de crises sociais na África, parcela importante dos recursos da Cooperação Internacional foi reposicionada para tais regiões em detrimento de países como o Brasil. No mesmo período, recursos financeiros governamentais no Brasil tornaram-se mais escassos para nossas organizações.

Passos (2003) nos lembra que, em tal período, houve reconfiguração da Cooperação Internacional que passou a atuar no sentido de realinhar e/ou reduzir os recursos e as prioridades.

[...passou a aplicar] maiores exigências e controles sobre a performance das organizações apoiadas e reestruturação das próprias agências para fazer frente à redução de suas fontes de recursos e às novas exigências de legitimação junto ao público e aos governos de seus países (PASSOS, 2003, p. 80-81).

A situação se agravou ainda mais nos anos 2000, quando a Cooperação Internacional passou a ser mais seletiva e rigorosa na seleção das organizações em nosso continente. Hazard (2012) descreve bem esse momento vivenciado por muitas organizações não governamentais, fato que inclusive determinou o fim das atividades de diversas entidades.

O papel do Brasil no cenário internacional nos anos 2000 ajudou a construir a imagem de um país emergente, caracterizado pelo seu crescimento econômico e com capacidade de financiar suas próprias políticas sociais. O fato de o Brasil ter conseguido evitar os principais efeitos da grave crise econômica e financeira, fortaleceu essa imagem de país forte e autônomo... E fez com que **a cooperação europeia, que já tinha iniciado a mudança das suas prioridades geográficas, opta de fato para investir fundos em outras regiões do mundo, como em países africanos, a princípio mais pobres.** Infelizmente, a percepção que passa pelo **imaginário coletivo planetário, e até no Brasil, traz uma realidade deformada...** As **desigualdades permanecem anormalmente altas** no Brasil, e as importantes iniciativas para incentivar políticas de inclusão social ainda são mais periféricas do que realmente com poder de afetar as causas estruturantes da desigualdade: a falta de reforma agrária, o código florestal aprovado pelo congresso nacional ou ainda a violação dos direitos humanos decorrentes dos preparativos da Copa do Mundo, são alguns exemplos que mostram que **boa parte das políticas governamentais continua priorizando interesses econômicos de poucos em detrimento dos direitos de grupos historicamente excluídos...** (HAZARD, 2014, p. 01, *grifo nosso*).

Esse cenário reforçou mais a orientação estratégica assumida por certas organizações não governamentais no Brasil de trabalharem iniciativas de eficiência, eficácia e efetividade organizacional (ASHOKA, 2001; BNDES, 2001);

como também as levou a primar por ações de publicidade e *accountability*<sup>47</sup> e a optar por ações de sustentabilidade financeira visando à geração de recursos próprios a partir da oferta de atividades de produção ou de comercialização de produtos e serviços para a sociedade.

Silva (2010) observou essa orientação, apontando que mesmo que as ONGs tenham conservado valores como solidariedade e altruísmo, “passaram a lidar com lógicas mais instrumentais, auferindo seu desempenho e buscando resultados cada vez mais elevados” (p. 1302). Vale registro que a assertiva – sobre lógicas mais instrumentais... – carece de fundamentação empírica para ser acolhida no meio acadêmico.

A **Constituição Cidadã** de 1988 proveu direitos civis e estabeleceu os princípios da descentralização na promoção das políticas sociais. A *Carta Magna* estava associada com a Reforma do Estado e reconheceu a existência de um setor de serviços não exclusivos governamentais. Com isso, o Estado passou formalmente a contar com organizações da sociedade civil na prestação de serviços, ainda que a execução de serviços públicos de natureza social ainda estivesse sendo financiada pelo Estado (BRESSER-PEREIRA & GRAU, 1999; FALCONER, 1999).

Ela ainda abriu espaço para atuação de organizações da sociedade civil com a criação dos Conselhos de políticas setoriais. Neste contexto, Moroni (2009) nos lembra da figura dos conselhos de políticas públicas como espaço político, institucionalizado, coletivo, autônomo, integrante do poder público, “de caráter deliberativo, **composto por membros do governo e da sociedade civil**, com as finalidades de **elaboração, deliberação e controle da execução das políticas públicas**” (p. 115, *grifo nosso*).

Também o papel de **monitoramento de políticas públicas** por parte das organizações da sociedade civil passou a ser relevante no novo contexto constitucional, especialmente frente à determinação da realização de **conferências de níveis subnacionais para tratamento de políticas setoriais**.

[...] Uma das principais potencialidades desse mecanismo é a possibilidade de seus participantes contribuírem para a criação de pautas políticas e de uma agenda de prioridades que irão influenciar a política pública determinada no próximo período de sua vigência. Essa agenda será posteriormente monitorada pelas organizações da sociedade civil em diversos espaços políticos, incluindo os

---

<sup>47</sup> Importante pesquisa foi publicada por Rangel & Mello, em 2009, apontando como a Internet foi usada por organizações não governamentais para publicizar suas ações.

conselhos (CICONELLO, 2012, p. 06).

Ocorre que noção de uma sociedade civil está muito imbricada ao contexto da década de 1970 de oposição ao Estado autoritário presente durante as duas décadas de regime civil militar<sup>48</sup>; tendo se popularizado no processo de redemocratização junto com a noção de Terceiro Setor, sendo que ambas com perfil vago.

Assim, vemos que o Terceiro Setor tem sido apropriado por diferentes entidades e sob diferentes modos. Tanto empresas, fundações e organizações dedicadas à filantropia empresarial, como organismos internacionais como os bancos multilaterais de desenvolvimento e fundações financiadoras de projetos na área de desenvolvimento social, dentre outros.

Não obstante, os negócios de impacto sociais estariam surgindo confrontando a delimitação do Terceiro Setor ao estar situado no terreno difuso entre ele o segundo setor, das empresas com fins de lucro de tal modo que alguns autores advogam a importância de trabalhar o conceito de **Setor 2,5** e outros defendem mesmo a criação de um outro setor, o **Quarto Setor**. Essa problematização será trabalhada com mais atenção na próxima seção.

#### **1.4 Negócios de impacto social: relação com empreendedorismo social e particularidades do enquadramento analítico**

Barboza *et al.* (2017) fizeram revisão bibliométrica e bibliográfica circunscrita aos negócios de impacto social<sup>49</sup>, com foco nas produções de programas *stricto sensu* brasileiros para o período de 2005 a 2015. Constaram, dentre outros aspectos, que: i) houve forte recorrência das publicações sobre o enfoque **conceitual**, notadamente ainda não consolidado; ii) predominância para estudos qualitativos; e iii) debate vigoroso sobre onde **alocar os lucros obtidos por tais negócios**, questão-chave e divisora de águas que também se reflete em âmbito internacional as métricas para mensuração de impacto social.

Vale ainda destaque para identificação das principais sugestões de estudos futuros a partir da análise das publicações para tal período de 10 anos.

---

<sup>48</sup> Falar aqui do Código Civil de 2002; Entidade Beneficente; Utilidade Pública; OSCIP; Lei do voluntariado; Lei 13.019/2014 (novo marco legal das ONGs).

Puderam então apurar a relevância das lacunas identificadas em nosso campo de estudo, quais sejam: enfrentamento da carência de **pesquisas quantitativas** já que a maior parte da produção nacional no período foi de investigações qualitativas; **necessidade de focar diferentes stakeholders** do universo dos negócios sociais, especialmente fundos, investidores, aceleradoras, governos e clientes; **tratamento dos negócios de impacto social em relação a agentes do Terceiro Setor** uma vez que existe a perspectiva de que o aprendizado dos primeiros pode ajudar no aumento do potencial de impacto social de organizações não governamentais, por exemplo; imperativo de análise de formas de mensuração de impacto social da atuação dos negócios sociais; e investigação sobre **temáticas financeiras** no contexto dos modelos de negócios adotados (BARBOZA *et al.*, 2017).

Como vimos, os negócios sociais também são chamados de empresas sociais, empresas da base da pirâmide, ou negócios inclusivos, negócios de impacto, negócios de impacto socioambiental, organizações híbridas etc. Esse subgrupo do campo do empreendedorismo social, tal como estamos defendendo aqui, conformariam o que muitos estudiosos chamam de **Setor 2,5** ou mesmo **Quarto Setor**.

Segundo Aline Souza:

[...] a distinção entre o Setor 2,5 em relação ao segundo e Terceiro Setores estaria no fato de estabelecer mecanismos de equilíbrio entre as características, como é o caso da priorização da finalidade social, com a possibilidade de alocação em segundo plano da maximização dos lucros e da limitação da distribuição dos lucros aos sócios e investidores (SOUZA, 2015, p. 9).

O termo **Quarto Setor** tem mais recorrência na Grã-Bretanha e na Austrália, sendo também muito recente e incipiente<sup>50</sup> no mundo acadêmico.

Sekiguchi *et al.* (2017) defendem que o termo *Setor 2,5* parece mais bem aceito do que o *Quarto Setor*.

O debate, que ainda não parece ocorrer de maneira mais consistente, é sobre as empresas e os negócios sociais, ou os empreendimentos colaborativos ou comunitários (que não se enquadram necessariamente nesta classificação entre os três setores). Para se equacionar isso, e não se classificando como um Quarto Setor, os negócios sociais têm-se intitulado mesmo como Setor 2 e ½, ou 2,5 (dois

<sup>49</sup> Esse é o termo que acolheram.

<sup>50</sup> De 2002 a 2016, para pesquisa ampla de dados para o termo "*fourth sector*" e "*forth sector*" foram identificadas 95 referências de revistas acadêmicas revisadas por pares. Antes desse período, raras referências. Para o termo em português, no mesmo filtro, não foram apontadas referências.

e meio ou dois pontos cinco) (SEKIGUCHI *et al.*, 2017, p. 73)

As sociólogas neozelandesas McNeill & Silseth (2015) justificam o reconhecimento do novo setor quando da observação de que as organizações públicas, privadas e sociais têm adotado formas de operação mais pragmáticas, eficientes e *business-like*<sup>51</sup> sob o manto do neoliberalismo, do novo gerencialismo e das ideologias da Terceira Via. E, ao fazendo isso tornaram suas funções e formas organizacionais mais hibridizadas. E citam Tennant (2007) para qualificar sua linha de raciocínio:

Enquanto que, em muitos aspectos o Estado e do Terceiro Setor procuraram funcionar mais como empresas, um setor novo distintivo se ocupa em desempenhar papéis que antes eram considerados de domínios da política social (do Primeiro Setor; governos) e de Caridade (via Terceiro Setor). Embora a empresa social olhe e funcione como negócio, é claramente diferente do setor tradicional empresarial (Segundo Setor) que tem como centralidade os lucros materiais e acumulação de capital. Na sua forma madura, a empresa social também independente da filantropia, do voluntariado e da terceirização estatal de serviços sociais os quais caracterizam as atividades próprias do Terceiro Setor. (TENNANT, 2007 *apud* MCNEILL & SILSETH, p. 60, *tradução livre nossa*).

Já os espanhóis Jimenez & Morales (2011), defendem que o termo ganhou força pela crescente complexidade das questões sociais nos tempos atuais aliado à falta de capacidade do setor público em lidar com elas. Dentre as temáticas sociais citam os limites da soberania e questões de natureza regulatória (local-global); a inadequação procedimental com foco na legalidade das questões públicas; dentre outros.

Vale resgatar que a intercessão<sup>52</sup> entre os demais setores também é temática relevante, mas que foge ao escopo da tese. De toda sorte, optamos por apresentar uma esquematização visual, no Quadro 05 que segue, para consolidar as principais características comparativas entre os diferentes setores econômicos, inclusive apontando para o Setor 2,5 ou Quarto Setor.

Quadro 05. Esquematização entre os diferentes setores da economia situando Setor 2,5 ou Quarto Setor.

x	1° Setor	2° Setor	Setor 2,5 / Quarto Setor	3° Setor
<b>Ambiente</b>	Estado, público com fins públicos.	Mercado, privado com fins lucrativos	Mercado, privado com fins lucrativos e	Sociedade civil organizada, privado com fins

<sup>51</sup> Orientadas aos negócios empresariais, seria uma boa versão para nossa língua portuguesa.

<sup>52</sup> Por exemplo, empresas de economia mista, entidades do Sistema S (Sebrae, Senai etc.) e autarquias públicas carregam tanto aspectos relacionados ao Primeiro Setor, quanto ao Segundo Setor. Por sua vez, entidades como conselhos de classe ou fundações públicas poderiam ser enquadradas no Primeiro e no Segundo Setor.

			propósitos socioambientais.	públicos
<b>Agentes</b>	Entes federativos (União, Estados, Municípios, Distrito Federal)	Empresas limitadas, sociedades anônimas, cooperativas etc.	Empresas limitadas, associações sem fins de lucro, cooperativas etc.	Associações sem fins de lucro, fundações empresarias e cooperativas (que tem fins econômicos)

Fonte: elaboração própria

De toda forma, observamos que, além do incipiente referencial acadêmico sobre os negócios de impacto social, o próprio conceito destes negócios ainda não apresenta consenso entre autores.

Alguns autores abordam a temática sob uma perspectiva econômica, como o indiano Amartya Sen (2000) e o bengali Muhammad Yunus (2007). Outros têm uma abordagem mais empresarial. A abordagem econômica (SEN, 2000; YUNUS, 2007) valoriza as capacidades humanas, bem como a possibilidade de construção paulatina de um mundo sem pobreza. O da estratégia empresarial (PRAHALAD, 2005) aponta para riqueza na "base da pirâmide" de modo que empresas deveriam mirar na segmentação de atendimento da massa populacional dos consumidores de baixa renda.

Não obstante, podemos identificar **três categorias ligadas às principais correntes de pensamento dos negócios de impacto social**: o europeu, estadunidense e o de Yunus que tem sido adotado em alguns contextos de países emergentes/em desenvolvimento. Elas seriam influenciadas pela cultura de negócios *vis-à-vis* o ecossistema, pelo contexto local, assim como pela forma de encarar os problemas sociais nas regiões em que se dão.

Neste percurso conceitual, Comini *et al.* (2012) entendem que “[os casos que analisaram segundo tais tipologias] têm características semelhantes, mas também algumas diferenças relevantes que são mais do que apenas [questões] geográficas” (COMINI *et al.*, 2012, p. 385).

No contexto brasileiro não seria diferente. O termo dos negócios de impacto social é muito recente em nosso território. Aqui “o campo dos negócios de impacto social está em construção e, como tal, recorre a diferentes influências conceituais para lidar com uma realidade complexa e desafiadora” (idem).

Segundo Julia Jordão (2013)<sup>53</sup>, na concepção **europeia**, o termo estaria

<sup>53</sup> Sob minha orientação acadêmica.

mais maduro e bem difundido. Lá seriam concebidos sob uma única roupagem jurídica na maioria dos países. Pela definição da rede de pesquisadores *Emergence of Social Enterprise*, seriam uma *community interest company*, organização com o “objetivo explícito de beneficiar a comunidade, iniciadas por um grupo de cidadãos, nas quais o interesse material dos investidores capitalistas é sujeito a limites” (idem).

Limeira e Pinheiro (2017) reforçam que é Inglaterra que tem sido o país com maior visibilidade e maturidade da temática na Europa; lá o termo e o setor são referidos como economia social, como *voluntary, community e social enterprise sector*. Elas lembram que o embrião desse processo teve início no governo de Tony Blair nos idos da década de 2000, quando da criação do *UK Social Investment Task Force*, articulação esta que incitou instâncias semelhantes mundo afora, inclusive no Brasil em tempos bem recentes, conforme abordamos com mais detalhes em outros momentos de nossa produção.

Vale registro que na Europa, há referência o termo *economia social e solidária* como a referência recorrente ao campo/setor das organizações da economia solidária e dos empreendimentos sociais. Já nos EUA, o setor é designado como *social entrepreneurship* e os negócios de impacto social como *social enterprise (empresa social)*<sup>54</sup>.

Na Europa, considerando a tradição histórica de alguns países do continente com o associativismo, destacam-se os processos participativos e de publicidade de suas ações caracterizando a maioria dos negócios sociais europeus. Com o crescimento dos negócios sociais naquela região, o impacto social é tratado primordialmente frente a outros objetivos, os lucros em geral são reinvestidos na própria organização. Essa visão, portanto, tem como premissa que há uma tensão entre a busca de resultados financeiros e a busca de impactos sociais. (idem). Seriam três as principais categorias de empresas tratadas como negócios sociais:

- i) empresas que promovem inclusão social no trabalho, isto é, tem responsabilidade social; ii) empresas focadas em produção de bem e serviços de utilidade social; iii) empresas resultantes de iniciativas coletivas voltadas à promoção da participação social para desenvolvimento socioeconômico local, isto é, com ênfase na dimensão coletiva como modelo de governança (cooperativas e associações) (JORDÃO, 2013, p. 11).

---

<sup>54</sup> Como vimos, empresa social é um termo amplo que envolve organizações sociais que obtêm receita comercial, assim como cooperativas.

Sob a perspectiva **estadunidense**, o termo abrange qualquer ação empreendedora no mercado que gere impacto social. Deste modo, multinacionais se configurariam como importantes agentes na mitigação de problemas sociais e ambientais e estariam incluídas no termo por estarem afiliados ao conceito de empresas da base da pirâmide que envolve inclusive a atuação de grandes empresas por causa de suas atividades voltadas para suprir a demanda de mercado exercida por populações das classes C, D e E, oferecendo a elas bens e serviços (JORDÃO, 2013).

Esses negócios funcionam sob as regras comerciais de qualquer outro, ou seja, operam pelas leis de oferta e demanda de mercado e devem ser planejados para, após algum período, gerar os recursos suficientes para cobrir os custos de suas operações e crescer (idem, p.12).

Nos EUA, surgiu a ideia de que, ainda que tenha como um dos seus objetivos lograr impacto, um negócio social se configura como uma oportunidade de mercado voltada para atender a base da pirâmide, consumidores conformados na terminologia da população *BoP* (*Bottom of Pyramid*, sigla para o termo base da pirâmide), que tem renda *per capita* anual menor de US\$ 1.500 baseado na paridade do poder de compra, o mínimo considerado necessário para se viver dignamente, forma uma massa de consumo que as empresas ignoravam. Indivíduos de baixa renda não consomem muito individualmente, mas, juntos, representam parte significativa do mercado consumidor (PRAHALAD, 2006) (idem).

Não obstante, embora os defensores dessa terminologia (BoP) principalmente liderados por Prahalad (2006), tente-se associar ao campo dos negócios de impacto, eles não se configuram como tal.

Quanto ao **Modelo Yunus**, temos que essa corrente usa a terminologia dos negócios sociais e, conforme seu fundador defende Muhammad Yunus, seriam “empresas que têm a única missão de solucionar um problema social de forma autossustentáveis financeiramente e de modo a não autorizar a distribuição de dividendos. Assim, o êxito do empreendimento “não seria medido pelo total de lucro gerado em um determinado período, mas sim pelo impacto criado para as pessoas ou para o meio ambiente. ” (YUNUS NEGOCIOS SOCIAIS, 2017).

A Yunus Negócios Sociais é uma organização internacional que opera inclusive no Brasil. Ela atua como instituição de sensibilização e qualificação de

empreendedores sociais, e principalmente como incubadora e aceleradora de negócios sociais que inclusive aporta recursos financeiros com fundos próprios.

A organização é liderada pessoalmente por Yunus e por outros colaboradores, atua segundo sete princípios que reforçam muito o posicionamento sobre os resultados financeiros da iniciativa empresarial, assim como apontam para remunerações competitivas para seus profissionais colaboradores:

1. O **objetivo do negócio será redução da pobreza ou mais problemas** (como educação, saúde, acesso à tecnologia e meio ambiente) que ameaçam as pessoas e a sociedade; **não a maximização dos lucros**;
2. **Financeira e economicamente sustentável**;
3. Investidores recebem de volta somente o valor investido. **Nenhum dividendo é pago além do dinheiro investido**;
4. Depois que o investimento for devolvido, **o lucro da empresa fica na empresa para ampliação e melhorias**;
5. Ambientalmente consciente;
6. **Colaboradores recebem valor de mercado com melhores condições de trabalho**;
7. ... fazer tudo isso com alegria. (YUNUS NEGOCIOS SOCIAIS, 2017, *grifo nosso*).

Como observarmos até aqui, essa questão de distribuir ou não os lucros é uma temática *divisora de águas*, conformando pelo menos duas grandes correntes de pensamento e ideologia sobre o lugar dos negócios sociais e de impacto no mundo.

De toda sorte, os negócios de impacto social, via de regra, podem ser identificados pelos seus fins. Buscam ter por objetivo melhorar a qualidade de vida da população da base de alta vulnerabilidade, gerando impacto social positivo, e conseguindo auferir lucro com esta atividade.

Mas, um consenso possível seria o entendimento de que, esse híbrido do social com o mundo dos negócios, o lucro seria uma consequência secundária, não fim. Como Assad afirma, visam ao lucro para buscar reduzir a pobreza. (ASSAD, 2012). Assim, o lucro atuaria como o combustível necessário para que as iniciativas sociais escalar/se desenvolver (de um momento inicial) com recursos próprios e, conseqüentemente, com autonomia frente a recursos de governos e de outras empresas.

Entendemos que também o direcionamento de organizações da sociedade civil para o campo dos negócios de impacto social pode ser influenciado pela necessidade delas em se projetarem para além da vida de projetos - com início,

meio e fim -, e de buscar formas mais autônomas de financiamento.

Como abordamos antes, Cooperação Internacional diminuiu seu aporte para ONGs no Brasil, especialmente nas últimas décadas que coincidiram com governos tidos populares. Somados ao fato de que as possibilidades de aporte do Estado prescindem de um esforço burocrático que muitas organizações não conseguem atender, além do fato de que outras simplesmente optam por não se relacionar com o Estado ou com empresas<sup>55</sup> por receio de ingerência ou para não perderem poder de crítica frente às políticas governamentais.

Conforme vimos, os negócios de impacto social tratam-se de um modelo híbrido que combina o mercado com o Terceiro Setor. Funciona como uma empresa, mas tem ambição social. Algumas vertentes defendem que os lucros devem ser revertidos para o crescimento do negócio social, outras que o lucro deva ser distribuído para atrair novos investidores.

Prahalad & Hammond (2002) trabalham com o conceito de empresas da base da pirâmide que seriam as corporações que têm as classes C, D e E como consumidores de seus serviços e produtos. Defendem que o potencial de lucro na base da pirâmide é uma estratégia promissora de negócios, mas lembram que essa ação não é nova já que historicamente existem empresas engajadas em projetos sociais corporativos, muitas vezes em conjunto com organizações da sociedade civil, assim como também têm atuado diretamente via setor de Responsabilidade Social. No entanto, como dissemos, entendemos que essa corrente não se insere no campo dos negócios de impacto social.

Em seu estudo sobre as relações sobre os consumidores de baixa renda e as empresas e o governo, Casotti & Hemais (2012) apontam que os consumidores de baixa renda se veem em uma posição de exclusão, tanto com as empresas quanto com o governo. As tentativas de aproximação das empresas com estes consumidores são interpretadas por eles como cheias de más intenções, e não como situações que gerem ganhos para ambos os lados. Existiria um elemento de poder nas transações comerciais, onde se usa o dinheiro para conseguir produtos ou serviços. Em geral, o consumidor se vê como “subalterno” e não como “soberano”.

O que parece prevalecer é de que estes consumidores aceitam “qualquer coisa, desde que seja barato” e “desde que seja barato, o atendimento não é importante”.

---

<sup>55</sup> Via responsabilidade social empresarial.

Segundo Rocha e Silva (2009), um projeto empresarial de atendimento à base da pirâmide precisa seguir três premissas básicas:

- Criação de riqueza: consumo e criação de riqueza caminham juntos. Neste sentido, a visão do “consumidor produtivo” de Karnani (2007) deve ser incorporada. A ideia é desenvolver produtos que atendam plenamente à necessidade real destes consumidores, a um preço justo, com a qualidade e serviço bem aceitos por eles. Trata-se ainda de ter empregados que trabalhem felizes e confiantes no trabalho que realizam, satisfeitos com seus salários e condições de trabalho.

- Visão pragmática dos desafios: é preciso entender a fundo o comportamento do consumidor. Somente através de seus desejos e necessidades é possível desenvolver produtos e serviços compatíveis com seu orçamento.

- Estratégias desenhadas para os segmentos: entender a fundo os subsegmentos significa de modo a estar mais próximo do conhecimento e do atendimento das necessidades do consumidor.

Na realidade brasileira, o empreendedorismo social não é definido por um formato legal, podendo ser identificado no setor governamental, no setor não lucrativo e no empresarial, e mais recentemente nas organizações híbridas que têm se posicionado entre o setor empresarial e o não lucrativo<sup>56</sup> (negócios de impacto social); temática está também relevante em nosso objeto de estudo.

Vale lembrar que, desde o ponto de vista acadêmico vemos a vanguarda estadunidense nos estudos do setor não lucrativo como campo de conhecimento. O “*Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*”, lançado oficialmente em maio de 1990, mas que teria sido iniciado no final dos anos 1980 quando da promoção de três seminários que reuniram pesquisadores de todo o mundo de interessados em conhecer as então emergentes organizações sem fins lucrativos (SALAMON & ANHEIER, 1992).

Tais seminários culminaram com a criação de periódico acadêmico - *Voluntas International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, em 1990; publicações; e a criação da Sociedade Internacional de Pesquisa do Terceiro Setor, em 1992.

Dennis Young (2015), cientista político da *Georgia State University*, analisa

---

<sup>56</sup> Por isso essas organizações têm sido apontadas como integrantes do “Setor 2,5”, entre o Segundo e o Terceiro Setor.

a jornada de atuação do Projeto e da Associação até os dias atuais e argumenta que ambas lutaram por definição e critério que poderiam acomodar os diferentes caminhos que outros países viriam a tratar de ações sociais e entidades não governamentais.

No entanto, Young afirma que as escolas europeias se sentiram mais confortáveis em seguir usando o termo de “economia social” que se baseia nas formas cooperativas de organização e enfatiza a forma em que as instituições são governadas em detrimento do respeito com a não distribuição de lucro dessas organizações (YOUNG, 2015).

De fato, os países anglo-saxões não demonstram terem aderido ao termo economia social, ficando mesmo mais próximos de terminologias que respondem mais pela preocupação em negar serem governo ou fins de lucro. Semelhantes argumentos vemos nos estudos da socióloga portuguesa Carlota Quintão (2011).

**[...] Durante o século XX, as abordagens provenientes do mundo anglo-saxão desenvolveram-se através dos conceitos e quadros teóricos do setor não lucrativo ou setor voluntário.** Outras abordagens têm vindo a surgir noutros pontos do planeta, como a economia comunitária, na América do Norte, a economia popular, na América Latina, entre outras. (QUINTÃO, 2011, p. 6, *grifo nosso*)

Young segue sua tese lembrando que atualmente observamos um cenário ainda mais complexo sendo desenhado haja vista a proliferação de diversos tipos de organizações híbridas que ultrapassam as linhas setoriais, além do:

**[...] do crescente foco de empresas sociais e do empreendedorismo social os quais têm raízes no setor empresarial, mas que tendem a diluir as fronteiras quando pensamos em achar caminhos para inovar e resolver problemas sociais.** (YOUNG, 2015, tradução livre, *grifo nosso*).

É nos EUA também onde temos observado maior pujança e visibilidade da terminologia e da atuação dos negócios de impacto social nas últimas duas décadas.

Os negócios de impacto social têm como diferencial em relação às iniciativas de responsabilidade social empresarial ou iniciativas organizações da sociedade civil, por exemplo, é a questão da intencionalidade, do propósito de existência da iniciativa *per se*. Os negócios de impacto social possuem missão explícita de causar impacto social. Como exposto por Kotler (2010), “o fator básico que determina se uma empresa é um negócio social será o fato de o

objetivo social ser maior do que o objetivo de negócio e se refletir claramente em suas decisões.” (KOTLER, 2012, p. 162).

Muhammad Yunus<sup>57</sup>, Stuart Hart e C. K. Prahalad são alguns dos principais autores no campo dos negócios de impacto social em nível internacional.

Hart é muito direto em levantar que os negócios da base da pirâmide, (como ele prefere chamar nosso objeto), também podem ser vistos como iniciativas situadas no setor ideal para empresas trabalharem na fase inicial de comercialização de novas tecnologias limpas. Explicamos melhor:

Como as tecnologias limpas são quase sempre `disruptvas` nas suas características (ou seja, ameaçam operadores estabelecidos em mercados já servidos), a base da pirâmide é muitas vezes o melhor lugar para focar na fase inicial de comercialização. Ao contrário do modelo tradicional de industrialização rápida, que depende muito de tecnologia convencional (insustentável), essa abordagem do desenvolvimento procura fomentar o crescimento por meio da incubação e da rápida comercialização das tecnologias verdes (sustentáveis) do futuro. [...] (HART, 2013, p. 7).

Hart (2013) vai além ao afirmar que é importante situar os **consumidores** de alta vulnerabilidade socioeconômica da base da pirâmide também como produtores já que “a única maneira de aliviar a pobreza seria aumentar a renda real dos mais desfavorecidos” (idem). Mas, ele vai além. Observa que a maioria das corporações voltadas à base da pirâmide ainda tem uma visão utilitarista voltada a ganhar novo mercado. Ele evoca uma segunda geração de corporações da base da pirâmide:

[...] devemos começar a pensar nos pobres como `colegas` e `parceiros` envolvidos na cocriação de negócios inteiramente novos que gerem valor compartilhado. Para isso, empresas devem compartilhar tecnologia avançada e alcance global com uma compreensão profunda do local de atuação. (HART, 2013, p. 8)

Essa argumentação é compatível com conclusões de outros estudiosos como Certo & Miller (2008) que associam à definição de empreendedorismo social às atividades desenvolvidas pelas empresas que geram valor social, mas cujos os fins passam pela expansão do mercado e pela conquista de novos clientes.

---

<sup>57</sup> Economista e banqueiro social bengali. Em 2006, foi laureado com o Nobel da Paz pelo projeto *Grammen Bank* no campo das microfinanças solidárias. É autor do livro “*Banker to the poor*”.

Por outro lado, o Sebrae tem demonstrado a preferência por trabalhar com o termo negócios de impacto, diferenciando-se conceitualmente e na prática, de outros arranjos de negócios sociais como o de Yunus. O Sebrae aponta não ver problema em redistribuir lucros e dividendos aos colaboradores que aportaram recursos financeiros para a implementação. Como vimos, posicionamento diametralmente diferente das organizações orientadas pelas incubadoras e aceleradoras de Yunus.

Logo, o Sebrae (2015) se afasta do conceito *yunusiano* e se aproxima dos demais autores e de muitas instituições de atuação nacional, conformando um conceito que passa a normatizar suas políticas, ora de forma direta junto aos empreendedores sociais, ora intermediados por organizações como incubadoras de negócios de impacto social.

Assim, segundo o Sebrae, são estas as características que delineiam o empreendedor de negócios de impacto, diferenciando-o de outros tipos de empreendedores:

- Empreendedores das classes C, D e E, que fazem parte da cadeia produtiva: sócios, fornecedores e/ou distribuidores e cujos produtos e serviços trazem impactos sociais/ ambientais positivos às comunidades locais.
- Profissionais buscando reposicionamento da carreira para criar ou gerenciar novos negócios que causam impacto socioambiental positivo.
- Recém-formados ou estudantes universitários, com espírito empreendedor, que se interessem em iniciar a operação de uma *startup* de negócios sociais.
- Gestores e empreendedores de negócios de impacto social oriundos de organizações do terceiro setor, porém, empreendendo com personalidade jurídica de empresa comercial, e não ONG.
- Grupos envolvidos em empreendedorismo coletivo, solidários e geridos por eles mesmos (empreendimentos da economia solidária, empreendimentos de comércio justo, cooperativas, consórcios, associações de produtores rurais, associações de comércio e indústria).
- Pessoas oriundas de grupos com dificuldade de inserção no mercado de trabalho, como egressos do sistema penal, pessoas com deficiências/necessidades especiais, minorias étnicas e jovens em situação de risco social (SEBRAE, 2015, p. 9).

Por sua vez, seriam estas as estratégias de mercado para que um empreendimento de impacto se posicione desta maneira:

- Produtos ou serviços com **preços mais acessíveis**, baseados no comércio justo, **focados nos mercados de baixa renda** e que **atendam necessidades nas áreas de saneamento básico, energia, alimentação, saúde, habitação etc.**
- **Estruturação da cadeia produtiva** de empreendimentos diversos **inserindo grupos de baixa renda**. Esse grupo pode ser donos do negócio, fornecedores ou distribuidores.
- Fornecimento de equipamentos, matérias primas e serviços **que incrementem a produtividade de empreendimentos dos setores de baixa renda** (SEBRAE, 2015, p. 8).

Quanto às **métricas**<sup>58</sup> para validar os resultados dos negócios de impacto, surpreendente observar que, apesar de os negócios socioambientais terem como principal foco o impacto positivo na sociedade e de ser exatamente esse seu principal diferencial em relação a outras iniciativas, apenas a metade implementava processo de monitoramento de indicadores neste respeito. (AGUIAR & NAIGEBORIN, 2013, p. 240).

Sabemos que a formulação e implantação de indicadores é também um desafio histórico das próprias organizações não governamentais no Brasil, as quais conformam o Terceiro Setor, já que lidam com aspectos subjetivos de transformação social os quais são complexos e têm custo. De toda forma, lembram que “um resultado financeiro superior muitas vezes requer, em parte, renúncia do impacto social” (ILZUKA *et al.*, 2015 *apud* SMITH *et al.*, 2013).

Embora os resultados financeiros sejam relativamente fáceis de medir, os resultados sociais e ambientais são mais difíceis de determinar. Assim, a consecução do equilíbrio necessário dos negócios de impacto social seja mesmo desafiadora.

Para finalizarmos essa seção, desenhamos o Quadro 06 que segue para apoiar a qualificação comparativa dos empreendimentos sociais considerando os subtipos a eles associados, em que destacamos uma tipologia geral já desenhada por Oliveira (2006)<sup>59</sup>, e outras duas aqui concebidas, a da economia solidária e dos negócios de impacto social.

Quadro 06. Diferenças entre empreendedorismos sociais do campo da economia solidária em relação ao do campo dos negócios de impacto social.

x	<b>Empreendedorismo social em termos</b>	<b>Empreendimentos ligados à economia</b>	<b>Empreendimentos ligados ao conceito</b>
---	--	---	--

<sup>58</sup> Vale registro que o comportamento desses agentes econômicos está sobremaneira ajustado às diretrizes da teoria associada ao *Triple Botton Line* (ELKINGTON, 1994) que prevê um balanço diferenciado em que as organizações apresentariam não apenas seus resultados financeiros, mas também os relacionados a seus colaboradores/funcionários e mesmo ao meio ambiente. Mackey & Sisodia, militantes e autores do *best-seller* que prega o Capitalismo Consciente criticam alguns aspectos do *Triple Botton Line*. Entendem que a forma de implementar a Responsabilidade Social Empresarial termina por corromper a sustentabilidade ambiental e a responsabilidade social na conta da maximização de lucro das empresas; ao passo que o diferencial da prática do “*Triple Botton Line* é que estas duas vertentes se tornam parceiras dos negócios junto com os investidores” (MACKEY & SISODIA, 2014, p. 293). Advogam ainda que ela carece de visão de propósitos e causas mais elevadas para a existência das organizações empresariais. Concordamos com a assertiva de Ilzuka *et al.* (2015) para os quais um *Triple Botton Line* seria, ou deveria ser, típico das empresas sociais, sendo que seu principal desafio seria o de verificar seus resultados, tanto para garantir impacto social efetivo, como para distribuição dos lucros.

<sup>59</sup> Explicando melhor, essa tabela traz na primeira coluna a contribuição de Oliveira (2006) já apresentada na Tabela 03, sendo que as outras duas trazem um esforço de enquadrar as outras modalidades desenhadas.

	<b>gerais</b>	<b>solidária</b>	<b>dos negócios sociais</b>
<b>Composição</b>	Coletivo e integrado.	Coletivo e integrado	Idem, mas também pode ser individual.
<b>Razão da produção de produtos e serviços</b>	Para a comunidade, local e global.	Idem, mas especialmente para geração de trabalho e renda para os trabalhadores envolvidos e para fazer frente ao <i>mainstream</i>	Idem, mas especialmente para causar impacto positivo para populações carentes sendo esperado também retorno financeiro.
<b>Foco</b>	Soluções para os problemas sociais e necessidades da comunidade.	Idem.	Idem + lucratividade do próprio empreendimento, podendo ou não reinvestir todo o lucro no empreendimento.
<b>Medida de desempenho principal</b>	Impacto e a transformação social.	Idem.	Idem + retorno do investimento
<b>Objetivo</b>	Resgatar pessoas da situação de risco social e a promovê-las, e gerar capital social, inclusão e emancipação social.	Idem.	Idem + retorno do investimento

Fonte: Elaboração própria.

O Quadro 06 resulta de um esforço de prover mais complexidade às organizações que apontamos como negócios de impacto social.

Em sua *Composição*, diferente do apontado em Oliveira (2006), compreendemos que os negócios de impacto podem ser conformados de modo individual, como exemplos sob as personalidades jurídicas associadas ao MEI, EI ou ao Eireli, por exemplo, ainda que a conformando coletiva seja muito mais representativa.

Quanto à *Razão da produção de produtos e serviços*, temos que efetivamente os empreendimentos do campo da economia solidária têm forte posicionamento contrário *mainstream* ideológico capitalista, contrapondo-se ao caráter mais afastado desse *spectrum* por parte dos empreendimentos de impacto que notadamente se orientam mais voltados ao pragmatismo das problemáticas sociais de populações, setores e territórios que dão base às suas operações empresariais, estando um tanto distantes dos debates ideológicos mais aguerridos, como vemos nos da economia solidária.

Já quanto ao *Foco*, observamos a busca pelo equilíbrio dos resultados sociais em relação aos de lucratividade do empreendimento, independentemente da posição que toma sobre o que fazer com tais resultados (como vimos há correntes do campo dos negócios sociais que entendem que os resultados financeiros devem ser reinvestidos na operação do negócio, enquanto outras argumentam que devem encaminhar como de praxe para empresas tradicionais, em especial na questão sobre a repartição dos dividendos).

Conforme supracitado, as categorias da *Medida* e *Objetivos* trazem como incremento em relação às formulações dos empreendimentos sociais e dos solidários o diferencial da importância das métricas quantitativas associadas às finanças e lucratividade, como a quaisquer outros tipos de empresas.

## **1.5. Dados nacionais e internacionais sobre negócios de impacto social**

No Brasil, data de 2011 o primeiro e mais importante mapeamento dos negócios com impacto social<sup>60</sup>. A pesquisa foi realizada em ação conjunta da Fundação Avina, Potencia Ventures e Polo Ande Brasil visando criar um marco zero sobre o tema, identificar articuladores e gerar informações que possam contribuir para consolidar e ampliar o campo no país.

A maioria, 52%, dos entrevistados apontou que haviam iniciado atividade em menos de cinco a seis anos, 64% assinalaram que, naquele ano da pesquisa (2011) não dependiam de doações para seguir desenvolvendo suas atividades. Cerca de 90% apontou que contavam com recursos próprios para operações do

---

<sup>60</sup> Termo usado na pesquisa para o que aqui estamos convencionando chamar de modo mais genérico de negócios socioambientais.

dia a dia, 10% recorriam a empréstimos e 4% dependiam de doações (AGUIAR & NAIGEBORIN, 2013, p. 241).

Foram 96% os que afirmaram que já tinham iniciado suas atividades com propósito de gerar impacto positivo na sociedade. Isto é, não configuram organizações já existentes que ser reposicionaram posteriormente como negócios de impacto sociais<sup>61</sup>.

Essa questão os aproxima mesmo dos modelos de negócios de impacto social internacionais os quais a orientação é que eles não iniciem nem esperem recursos de doação, governamentais, empresariais ou da cooperação internacional para serem sustentáveis financeiramente. Caso contrário eles estariam categorizados mais como instituições do Terceiro Setor do que o Setor 2,5 (ou que Quarto Setor como alguns autores preferem chamar)<sup>62</sup>.

O estudo mostrou que os negócios de impacto social estão mais concentrados na região Sudeste (50%, sendo a maioria, 42% em São Paulo), seguidos de 26% no Nordeste, 14% Sul; 6% Norte e 4% Centro-Oeste. Importante número indicou que 50% atuam em várias regiões do Brasil, e 22% apontaram terem alcance internacional, o que parece indicar que são organizações que:

[...] definem as estratégias com base nas oportunidades que se apresentam e não necessariamente segundo a visão de uma atuação voltada para atender às necessidades locais (AGUIAR & NAIGEBORIN, 2013, p. 239-240).

Foi observado um perfil muito qualificado dos fundadores de tais negócios (oito em cada 10 com nível superior ou pós-graduação), assim como experiência anterior com outras iniciativas empreendedoras (78% já tinham experiência de abertura de um ou mais negócios) (AGUIAR & NAIGEBORIN, 2013, p. 240). Logo, observamos que o perfil do empreendedor que inicia e opera negócios de impacto é fortemente de empreendedor por oportunidade.

Já 2/3 dos entrevistados apontaram que iniciaram seus empreendimentos de forma autônoma, e 1/3 com apoio de universidades ou inspiração em iniciativas internacionais (idem).

Mais de 70% atuam na área de serviços, 28% no de produção e manufatura de produtos. Quanto ao foco da atuação, 34% na área de educação, 24% na de microcrédito e serviços financeiros, e 24% na cultura, e 18% em

<sup>61</sup> Normalmente uma *startup* tem de zero a cinco anos de existência.

<sup>62</sup> Nome do setor em que estariam identificados os negócios sociais; isto é, estariam entre o

canais de distribuição (idem).

Sobre a tipologia de produtos e serviços oferecidos no mercado, 6% apontaram habitação, 4% saúde e apenas 2% estavam explorando a tecnologia como produtos e serviços de seus negócios de impacto social (idem).

Quase 50% tinham alcançado seu ponto de equilíbrio no ano de aplicação da pesquisa (AGUIAR & NAIGEBORIN, 2013, p. 241). Essa informação está relacionada ao tempo de existência indicada – de cinco a seis anos de atuação – revela que se tratam de negócios que precisam de orientação para antecipar esse indicador tão importante na vida de empresas.

Quanto ao perfil de clientes dos negócios de impacto social entrevistados na pesquisa, 74% apontaram que vendiam para indivíduos<sup>63</sup>, 60% para MPEs (Pequenas e Médias Empresas)<sup>64</sup>, 26% para ONGs<sup>65</sup>, e 18% para governos.

O perfil dos clientes quanto ao grupo socioeconômico, para respostas múltiplas do questionário aplicado, evidenciou que 60% disseram ter como beneficiários teriam renda de até meio salário mínimo, 72% de meio a dois salários mínimos, 28% de dois a cinco salários mínimos e 24% de cinco a dez salários mínimos. (AGUIAR & NAIGEBORIN, 2013, p. 242).

Quanto às estratégias para os negócios serem competitivos, 40% disseram que investem em condições de pagamento acessíveis, 32% buscavam baratear os custos de produção, 30% reduziam custos na produção de escala, 26% utilizavam canais de produção de distribuição diferenciados (AGUIAR & NAIGEBORIN, 2013, p. 243).

Mais recentemente, em junho de 2017, Pipe Social e Vox Capital (2017), com apoio de outras 40 organizações, apresentaram os resultados do 1º Mapa de Negócios de Impacto Social.

O mapeamento se baseou em quatro critérios determinados pela Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil (ICE & SITAWI, 2015)<sup>66</sup>, quais sejam: i) Compromisso com a missão social e ambiental; ii) Compromisso com o

---

Segundo Setor (empresarial) e o Terceiro Setor (das organizações filantrópicas e não lucrativas).

<sup>63</sup> Modelo de negócios conhecido como B2C, *Business to Consumer*, to termo em inglês; isto é, vendem produtos/serviços para empresa para consumidor final.

<sup>64</sup> Modelo de negócios conhecido como B2B, *Business to Business*.

<sup>65</sup> Modelo de negócios conhecido como B2g, *Business to government* (governo).

<sup>66</sup> Essa produção está em sua segunda versão e envolveu mais de 800 organizações que lidam com o tema no Brasil. Visa conceituar e parametrizar os Negócios de Impacto de modo a possibilitar a construção de um diálogo qualificado sobre as oportunidades e os desafios do setor, a mitigação de eventuais desvantagens competitivas e a potencialização dos atributos únicos deste tipo de empreendimento em relação aos negócios tradicionais já estabelecidos.

impacto social e Ambiental Monitorado; iii) Compromisso com a lógica econômica; e iv) Compromisso com a governança efetiva.

A Carta de Princípios traz ainda determinação de estágios de maturidade organizacional que varia quanto ao nível de dependência de recursos de doação e de filantropia. O grau mais baixo apontaria pouca maturidade, logo, agrupam negócios que dependem de capital filantrópico e de doação para cobrir mais de 50% de seus custos operacionais; o segundo nível estariam os que variam entre 25% a 50%; o terceiro até 25%; sendo que o nível mais elevado de maturidade não depende nada desse tipo de capital (ICE & SITAWI, 2015).

A pesquisa nacional contou com um universo de quase 600 empreendimentos sociais, dos quais 52% dos respondentes apontaram que já geraram receita em 2016<sup>67</sup>.

Deste universo, foi apurado que 0% (zero) está no primeiro nível, 3% no segundo, outros 3% no terceiro, e 46% estão no quarto nível em que não dependem de capital filantrópico ou de doação em seu empreendimento social. Os empreendimentos que informaram terem dependência de mais de 50% de capital filantrópico ou de doação foram excluídos desta amostra (PIPE & VOX CAPITAL, 2017).

Essa orientação certamente teve influência do contexto inglês que inclusive têm marco regulatório próprio para o que eles preferem chamar de empresas sociais. Lá também há orientação de que elas devem ter no máximo 50% dos custos operacionais cobertos por filantropia ou doação. No entanto, não é uma regra estabelecida por lei, mas faz parte da definição proposta pela organização local *Social Enterprise UK (SEUK)* que tem muita aceitação naquele país.

A pesquisa de mapeamento é do mesmo grupo que formulou a Carta de Princípios (ICE & SITAWI, 2015), que exclui da amostra os empreendimentos sociais que informaram dependerem mais de 50% de capital filantrópico ou de doação (PIPE & VOX CAPITAL, 2017)<sup>68</sup>.

O Mapa foi concebido como um censo nacional importante para os negócios de impacto social. Foram 579 negócios brasileiros respondentes ao questionário aplicado em 2016, sendo estes os principais resultados:

---

<sup>67</sup> É comum que, nos primeiros anos de desempenho empresarial de *startups*, não haja faturamento suficiente para cobrir as despesas aportadas.

<sup>68</sup> Esse mapeamento foi possível a partir da articulação de cerca de 40 organizações do ecossistema de impacto do Brasil que fizeram com que 579 empreendedores que preencheram corretamente o cadastro da plataforma.

- 70% já estão formalizadas, ou seja, são empresas constituídas;
- 40% têm menos de três anos de existência;
- 90% têm como equipe própria mais de dois funcionários, sendo 19% equipes com mais de dez funcionários;
- 58% possui apenas homens como fundadores e 20% têm apenas mulheres como fundadoras;
- 63% dos negócios estão situados na região sudeste do país (sendo 43% no Estado de São Paulo), seguido pelas regiões Sul (20%), Nordeste (9%), Centro Oeste (3%) e Norte (3%).

Uma das questões analisadas pelo censo foram os setores que os empreendimentos sociais atuam. Em quesito que poderiam apontar mais de uma opção foi perguntado qual o problema que o negócio de impacto buscava resolver. O segmento da Educação foi o primeiro (38%), seguido por Tecnologias Verdes (23%), Cidadania (12%), Saúde (10%), Finanças Sociais (9%) e Cidades (8%) (PIPE & VOX CAPITAL, 2017).

A pesquisa também se debruçou sobre o modelo de seus negócios; isto é, sobre a forma e a estratégia que lançam mão para obterem receitas de forma perene. Vimos múltiplas respostas possíveis para esse quesito. Mais da metade (52%) respondeu que operam segundo o modelo B2B (sigla do termo em inglês para *business to business*, isto é, vendem para outras empresas). Igual percentual (52%) apontou que operam B2C (*business to consumer*, isto é, vendem diretamente para um consumidor final). Já 42% deles respondeu atuarem no modelo B2B2C (*business to business to consumer*, o que significa que a venda é realizada primeiramente para uma empresa e, então, para um cliente final ou que venda no atacado e no varejo). Ainda foi apurado que quase 30% (27%) atuam modelo B2G (*business to government* que direcionam o governo como cliente), e 9% se classificaram como C2C (*consumer to consumer, modelo de negócio de pessoa física para pessoa física*<sup>69</sup>).

Outro dado importante revelado na pesquisa foi quanto à forma de monetização. Cerca de 40% afirmaram usar a venda direta (B2C) como modelo principal de obtenção de receitas, seguido por 43% com venda direta recorrente,

<sup>69</sup> Tipos mais conhecidos no Brasil que podemos citar: Mercado Livre, Jornal Primeira Mão, revendedoras Avon, dentre outras. São realizados via uma plataforma eletrônica e intermediados

34% por assinatura e 19 com publicidade. Por sua vez, quanto ao formato de monetização do seu negócio, 15% apontaram usarem *software* como serviço, 14% plataforma da *Internet* como serviço, 9% micropagamentos e 4% infraestrutura como serviço.

Mesmo que a maior parte dos entrevistados tenha apontado ter clareza do seu modelo de negócio e a sua forma sua monetização, muitos (35%) apontaram que não faturaram até aquele ano. Mas, os que faturaram até 100 mil no último ano representam 30% do universo do censo, seguido pelos negócios que alcançaram até 500 mil (13%) e 7% dos entrevistados disseram que faturaram mais de 2,1 milhões no último ano fiscal.

Quase 80% dos negócios mapeados estavam em fase de captação de investimento em 2016. Destes, 38% estavam prestes a receber até 200 mil, 33% de 200 mil a 1 milhão e 23% deles mais de um R\$ 1.000.000. Esse universo de beneficiados por investimentos, 25% são os que apontaram que adivinham de familiares ou amigos; 11% de incubadoras e aceleradoras; 9% de investidor privado profissional; 8% de editais governamentais; 7% de institutos e/ou fundações; outros 7% de investidores com contratos formais (*corporate venture, venture capital, private equity* e/ou *crowdequity*); 6% de empresas privadas; 5% captou investimento via *crowdfunding*. Por outro lado, 42% não tinham recebido investimento ou não tinham captado recurso algum.

Vale ainda apresentarmos dados do Relatório Especial para Empreendedorismo Social do Relatório da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2015), respeitada organização que publica anualmente **dados mundiais** sobre empreendedorismo, e lança por vezes relatórios especiais setoriais como este que abordaremos aqui. Nesta publicação foram entrevistados 167.793 adultos de 58 países no ano de 2015; certamente o maior estudo comparativo do tema no mundo para o caso do empreendedorismo social.

O relatório adotou como metodologia análise tanto aspecto amplo como estreito em relação à atividade de empreendedorismo social dos respondentes.

Na análise ampliada considerou indivíduos que estavam iniciando ou que lideravam qualquer tipo de atividade, organização ou iniciativa que tinha como objetivos beneficiar uma comunidade local ou um setor socioambiental.

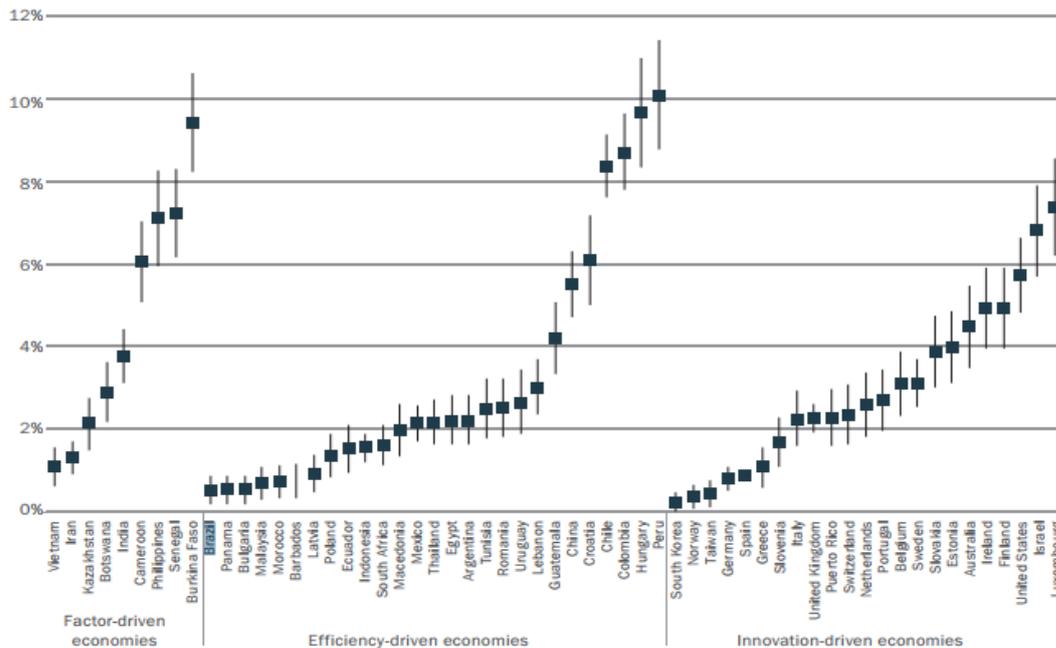
Na medida estreita analisou se a atividade, organização ou iniciativa apresentada (i) prioriza o valor social e ambiental sobre o valor financeiro; ou se (ii) opera no mercado produzindo bens e serviços. Para esse recorte, 31 países foram considerados do universo da pesquisa.

---

por empresas que oferece infraestrutura tecnológica e administrativa.

A taxa de prevalência média da atividade ampla entre os empreendedores sociais nascentes em todos os 58 países foi de 3,2%, mas variou de 0,3% (Coréia do Sul) para 10,1% (Peru). A tabela a seguir mostra o Brasil com o nível mais baixo de prevalência da atividade empreendedora social na fase nascente (*startup*)<sup>70</sup> para o agrupamento de países associados a economias *efficiency-driven*, bloco em que o Peru, a Hungria e a Colômbia performam melhor<sup>71</sup>.

Tabela 04. Prevalência de atividade empreendedora social nascente (*startup*).



Fonte: GEM, 2015, p. 11.

Essa informação vai ao encontro da próxima que trata da taxa de *startups* para empreendimentos comerciais tradicionais que foi de 7,6% no mundo, variando de 13,7% no Vietnã para 22,2% no Peru. Por sua vez, a taxa média de prevalência de indivíduos que lideravam alguma atividade empreendedora naquele ano foi de 3,7%, mas varia de 0,4% no Irã a 14,0% no Senegal.

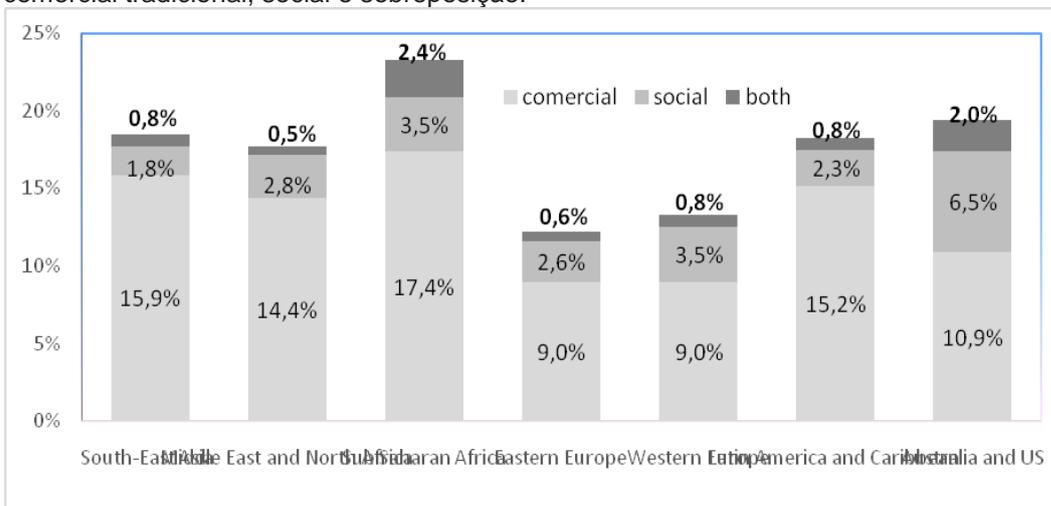
Comparando a informação sobre recorrência do empreendedorismo social em operação (após fase *startup*) com o empreendedorismo tradicional e ainda com uma situação em que ambas as dinâmicas ocorrem de forma sobrepostas, temos a Tabela 05. Sua leitura revela que, na América Latina e no Caribe, há

<sup>70</sup> Na pesquisa, essa referência se refere ao momento em que o empreendedor estava iniciando suas atividades na data da apuração da pesquisa.

<sup>71</sup> O agrupamento dos países em três blocos: as orientadas por fatores, as orientadas por eficiência e as orientadas por inovação. O primeiro agrupamento está os países que com força de trabalho com baixa qualificação e com baixo nível de processos inovadores, essa lógica se repete para conformar os outros dois tipos. O Brasil se encontra no segundo agrupamento, *efficiency-driven*, com força de trabalho e processo inovativos com qualificação média.

preponderância de empreendimentos tradicionais (15%) em detrimento dos sociais (2,5%), sendo poucos (0,8%) os casos de sobreposição de ambos os perfis. Por sua vez, para a Austrália e os EUA, o envolvimento no empreendedorismo social é quase tão frequentemente observado quanto à atividade comercial tradicional. Esse dado realça as diferenças geográficas *vis-à-vis* os níveis de maturidade econômica dos países; revelando a importância dos impulsores culturais e institucionais (ecossistema empreendedor, conforme temos chamado aqui).

Tabela 05. Prevalência de atividade empreendedora na fase operacional (pós *startup*): comercial tradicional, social e sobreposição.



Fonte: GEM, 2015, p. 13.

Ao limitarmos a definição do empreendedorismo social há diferença importante na prevalência da atividade empreendedora. Em termos de definição restrita, as organizações devem ter como principal objetivo a criação de valor social em vez da captura de valor financeiro. A taxa média de prevalência de atividade empreendedora social entre os empreendedores nascentes para as 31 economias da pesquisa foi de 1,1%, sendo que a taxa para empreendimentos em operação (após fase *startup*) foi de 1,2% (*idem*).

A pesquisa ainda revelou que os empreendedores sociais estavam muito preocupados em **medir o impacto social** já que cerca da metade relatou estar envolvendo esforços para medir seu impacto social e ambiental (*idem*).

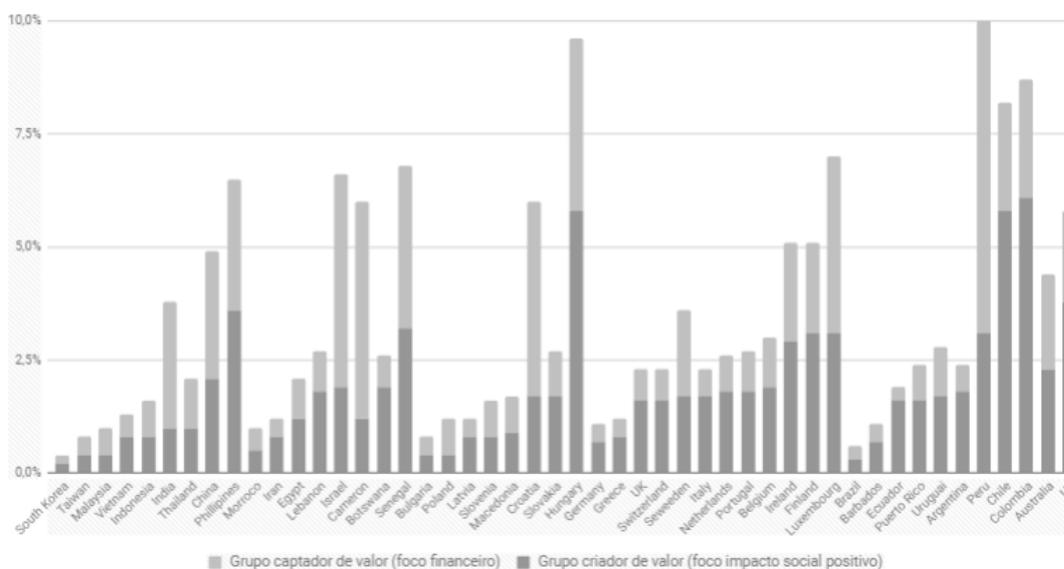
Como pode ser visto na tabela adiante, a pesquisa buscou avaliar ainda o nível de **priorização dos objetivos sociais e ambientais frente às metas financeiras dos negócios sociais**. Vimos que muitos têm consciência desse dilema e continuam a considerar o potencial de impacto financeiro (**captura de valor; conformam os captadores de valor**) em relação ao impacto

socioambiental para a sociedade (**criação de valor; conformam os criadores de valor**).

Esta questão foi apurada a partir da resposta à seguinte pergunta: “*Para minha organização, gerar valor para a sociedade e o meio ambiente é mais importante do que gerar valor financeiro para a empresa?*”. Na maioria dos países existe uma proporção significativa de empresários que não concordam (respondendo um a três em uma escala de cinco) com esta afirmação e, portanto, não seriam considerados empreendedores sociais com base na visão 'valor capturado *versus* valor criado'.

Os dados apurados dos países revelaram que há variação de 50% a 70% dos empreendedores sociais em operação que se dizem "criadores de valor". Logo, observamos a dificuldade em distinguir empreendedores sociais dos comerciais tradicionais quanto a este quesito (GEM, 2015, p. 14).

Tabela 06. Atividade de empreendedorismo social em operação e dominância da criação de valor sobre a captura de valor<sup>72</sup>.

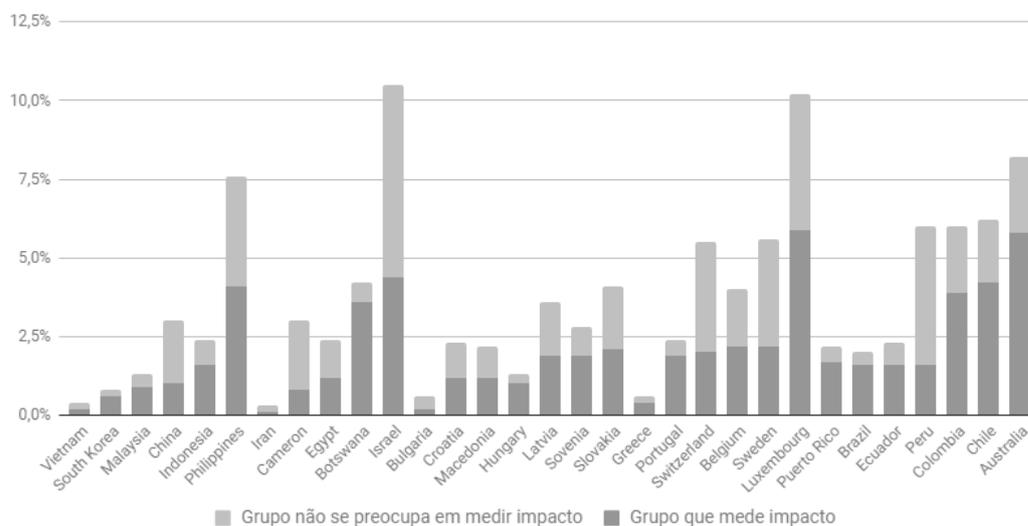


Fonte: GEM, 2015, p. 14.

Além disso, como podemos analisar na tabela seguinte, os empreendedores sociais indicam que valorizam o impacto financeiro tanto quanto (ou mais do que) a criação de valor para a sociedade, ainda que persigam oportunidades que tenham objetivo social ou ambiental explícitos, conforme indicado na pergunta de seleção inicial.

<sup>72</sup> SEA, sigla do termo em inglês para *social entrepreneurial activity*, atividade social empreendedora.

Tabela 07. Atividade de medição de impacto dos empreendedorismos sociais em fase de operação<sup>73</sup>



Fonte: GEM, 2015, p. 15.

Quanto ao destino das receitas dos empreendimentos em fase de operação, cinco em cada 10 apontaram que reinvestem seus resultados nos objetivos sociais estabelecidos nos negócios de impacto social. Esse fato por si não diz muito porque o tempo de retorno do investimento de um empreendimento social pode ser maior que o de um tradicional.

Interessante ainda observar a validação parcial do entendimento de que o empreendedorismo social é associado a jovens idealistas promotores de transformações na sociedade. Entre os jovens de 18 a 34 anos, houve maior representação de empreendedores sociais em fase *startup* em relação a empreendedores tradicionais nascentes para três regiões do mundo: Oriente Médio, Norte da África, África subsaariana e Europa Ocidental. No entanto, na Europa Oriental, na América Latina e Caribe, Sudeste Asiático, Austrália e EUA, empreendedores tradicionais nascentes são mais expressivos que os do campo social. Não obstante, os dados apontaram que existiam mais empreendedores sociais do que tradicionais em todas as regiões do mundo, com exceção da América Latina e do Caribe.

Os níveis educacionais dos empreendedores são informação-chave para rever o perfil desse agente. Houve muita heterogeneidade para todas as regiões

<sup>73</sup> Idem.

da pesquisa. Os empreendedores sociais e os tradicionais da África Subsaariana têm, notadamente, menos anos de estudo em relação às demais regiões. Já os EUA e a Austrália detêm os maiores níveis de anos de estudo de nosso universo, a maioria tem alto nível educacional (62%), enquanto que, o Oriente Médio, a África do Sul, a Europa Oriental e a Europa Ocidental cerca de metade tem alto nível de educação.

Quanto ao uso de recursos financeiros, a maioria dos empreendedores sociais do mundo usa fundos pessoais, mas a taxa média de investimento próprio varia mais amplamente entre os países. O sul e o leste da Ásia, assim como os países do Oriente Médio e a África do Sul conformam as regiões que têm nível mais alto (60%) com este perfil. Já a África subsaariana o mais baixo (30%). Adicionalmente, mais de  $\frac{1}{3}$  dos empreendedores sociais dependem de financiamento do governo, sendo ainda relevantes os aportes de recursos familiares (*love money*) ou de bancos.

## 1.6. Considerações gerais

Fizemos a **revisão teórica** de campo mais abrangente do nosso estudo, a circunscrita ao **empreendedorismo social**, trabalhando aspectos relativos às origens do conceito e às diferentes *práxis* associadas, destacando as questões e casos mais recorrentes no meio acadêmico em uma perspectiva histórico-evolutiva, ora contextualizada para o Brasil ora para o exterior.

Entendemos que a natureza do termo dá conta também de abrigar os negócios de impacto social cuja consolidação conceitual está longe de ocorrer e tem sido influenciada por distintas influências.

Optamos por acolher o termo **negócios de impacto social** e a definição de que eles têm o propósito de **enfrentar passivos sociais com eficiência e sustentabilidade financeira lançando mão de mecanismos de mercado**. Com isso, normalmente miram nas necessidades de população de baixa renda e excluídas, ofertam produtos e serviços de qualidade a preços acessíveis, assim como promovem oportunidades de trabalho, emprego, renda e riqueza.

Os negócios de impacto social conformam agentes econômicos que **diferem das organizações não governamentais** por depender nada, pouco ou

de forma residual, de filantropia, de doações de pessoas físicas e jurídicas ou de recursos governamentais. **Tampouco se igualam às empresas tradicionais** por terem como medida principal de sucesso o impacto social, e não o lucro. **Destoam inclusive das ações de responsabilidade social empresarial** já que os resultados de negócios de impacto social não advêm de necessidade de mitigação de uma externalidade negativa ou de uma iniciativa desassociada do *core business* (objetivo principal) empresarial.

Com relação aos empreendimentos ligados à **economia solidária** vimos que há diferenças relevantes, assim como semelhanças. Sabemos que se trata de um agrupamento com alto nível de heterogeneidade, mas mesmo assim ousamos aqui fazer algumas generalizações para efeitos comparativos. Ao passo que empreendimentos solidários são sempre coletivos, os negócios de impacto podem ser tanto individuais ou coletivos. Os primeiros têm como principal propósito a geração de trabalho, renda e riqueza para os trabalhadores envolvidos os quais têm, via de regra, forte posicionamento crítico frente ao *mainstream* capitalista. Em geral, conformam agrupamentos de pessoas que empreendem “por necessidade”. Eles visam impacto positivo de suas ações de modo a transformar a realidade local de suas operações, sendo almejado impactarem nas rédeas do próprio sistema. No entanto, não visam ao lucro financeiro; buscam mais a sustentabilidade econômica de suas iniciativas e a manutenção dos modos de produção e reprodução da vida em níveis menos ambiciosos quando comparados aos negócios de impacto que, normalmente, buscam escalar suas operações em níveis cada vez mais elevados com ajuda dos lucros que auferem.

Assim, os negócios de impacto têm uma vantagem comparativa importante em relação a outros agentes. Podem aliar tanto o aprendizado histórico das organizações não governamentais, da economia solidária, das ações de responsabilidade social empresarial frente às problemáticas socioambientais.

Adicionalmente, em particular, quanto às organizações civis (situadas no que sido chamado de **Terceiro Setor**), entendemos que historicamente elas têm um papel sobremaneira valoroso por diversos aspectos que fazem delas parte inseparáveis do debate e do *ethos* democrático dos países. Dentre eles, destacamos por sua semelhança com a atuação dos negócios de impacto social: o **caráter demonstrativo no campo da transformação social** que suas práticas ensejam em nível de implementação, via de regra, micro e meso situado considerando a capacidade de maior capilaridade das ONGs comparativamente

ao Estado e às empresas.

Isto é, entendemos que as organizações sociais<sup>74</sup> têm, via de regra, uma atuação mais próxima às pessoas, aos territórios. Com isso, ajudam estudos do campo das Ciências Sociais; apoiam o Estado e ações de responsabilidade social empresarial na formulação (e implementação) de políticas de escala que levam em consideração os seus resultados.

A economia solidária é um bom caso em que isso ocorreu. Compreendemos que suas origens advém dos movimentos sociais (inclusive internacionais) cujas agendas foram incorporadas e/ou incitadas por organizações sociais do campo democrático, em especial às associadas à Associação Brasileiras das ONGs (ABONG). Como vimos, ao longo dos sucessivos Fóruns Sociais Mundiais no Brasil a economia solidária foi ganhando importância também na agenda do Estado brasileiro, chegando a se configurar, dentre outras instâncias federativas, pasta governamental com *status* ministerial junto ao Governo Federal.

Assim, o Estado, no desafio de escalar as ações no território nacional (com dimensões continentais), levou em conta o histórico de atuação das organizações sociais, tanto para concepção, como para implementação e avaliação *per se*, das iniciativas então idealizadas.

O caráter demonstrativo das ações das organizações sociais e dos negócios de impacto social é não um tema qualquer. Até porque, estamos falando da atuação e capilaridade que as ONGs têm comparativamente ao Estado e ao mundo empresarial. Detendo assim, uma perspectiva potencialmente controlada para estudos que projetam intervenção positiva em temáticas historicamente *caras* no campo das Ciências Sociais, tais como as problemáticas que estão endereçadas para enfrentar a fragilidade da efetivação de direitos civis e sociais de nossa população; a desigualdade de gênero, raça e etnia; o baixo nível de participação social na esfera pública; o alto nível de desemprego; a má qualidade dos serviços de saúde e saúde; dentre outros.

Assim, vimos que as *startups* de impacto social têm importância relacionada à **complementaridade** que oportuniza o enfrentamento de temáticas complexas ao se associarem com o **Estado**, com **organizações sociais**, com **empresas** e, especialmente, se estiverem vinculados a

---

<sup>74</sup> É claro que temos que, como o termo é abrangente, necessário identificar que organizações sociais estamos falando. Em geral, estamos nos referindo às que lidam com temáticas de cidadania e desenvolvimento, perfil o qual a ABONG tem procurado acolher como associadas.

**mecanismos que lidam com empreendedorismo** – como as **incubadoras** - os quais podem apoiar a concepção e o desenvolvimento de processos virtuosos, criativos, inovadores e perenes para antigos problemas da sociedade.

Tratamos da existência de correntes do pensamento ligadas principalmente à realidade do setor social na **Europa** e nos **Estados Unidos**. Na primeira, teria como atributo principal o enfoque na economia social em que se destacam o associativismo e cooperativismo, assim como a atuação de organizações da sociedade civil com participação ativa em iniciativas públicas governamentais. A corrente estadunidense teria característica basilar mais liberal com predominância da atuação de entidades privadas na busca pelo enfrentamento de problemáticas com emprego regular de mecanismos de mercado.

Ainda que seus resultados sejam tímidos *vis-à-vis* a precocidade do tema e conseqüente baixo nível de maturidade dos negócios de impacto no Brasil, sugerimos que há uma conformação particular dos negócios de impacto social no **Brasil**, conforme argumentam Comini *et al.* (2012a), em que sobressai o **esforço de alcançarem impacto social positivo frente às mazelas da população desfavorecida**.

Questão recorrente observada nas publicações analisadas foi a busca por um conceito que tanto nega outras práticas, como aproxima de outras; resguardando especificidades na medida em que os negócios de impacto social que têm sido postos à prova em diferentes nichos de mercado no Brasil e no mundo.

A **questão comportamental** se relevou muito presente, bebendo fortemente das fontes percorridas sobre empreendedorismo e empreendedorismo social. Essa temática é mesmo central por remeter também ao campo do **ensino do empreendedorismo** que, conforme muitos apontam com propriedade, pode ser desenvolvido em sujeitos individuais, coletivos, em territórios, em setores, em nível interno às organizações etc.

Há ainda discussão preeminente **sobre o que fazer com os recursos financeiros advindos dos lucros auferidos** do desempenho dos negócios de impacto social; questão que é *divisora de águas* em nível teórico, em nível das conformações de redes sociais de interrelação, dentre outros atributos.

Sobressai ainda o **desafio de mensurar com efetividade e regularidade o impacto** de suas atividades junto aos setores e populações beneficiadas,

assim como a **dificuldade de identificar um modelo de operação** que garanta sustentabilidade financeira, tanto para os objetivos finalísticos quanto para as atividades intermediárias dos negócios de impacto.

O percurso sobre a dinâmica histórica da atuação de organizações não governamentais e filantrópicas nos ajuda a contextualizar o *locus* em que os negócios de impacto social sugerem pleitear para si. Ora vemos como **continuidade de um processo anterior**, ora **rompendo dinâmica progressa**. Como exemplo, temos que as organizações normalmente agrupadas no Terceiro Setor, tal como compreendemos no Brasil, carregam fragilidades semelhantes a que os negócios de impacto têm enfrentado.

Quanto aos neologismos muito presentes em nosso campo de estudo, evidenciamos a busca dos negócios de impacto em se diferenciar da categorização de Terceiro Setor ou do Segundo Setor pelo fato de estes enquadramentos não darem conta em acolher às suas especificidades.

O perfil híbrido dos negócios de impacto abarca diferentes matizes e trazem consigo forte complexidade institucional. Por isso muitos autores têm a categorizado como **Setor 2,5** ou **Quarto Setor** como setor mais apropriados para abrigar o ecossistema dos negócios de impacto.

Não obstante, para nós o fenômeno das *startups* de impacto social se situam mais como um segmento do **Terceiro Setor revisitado** do que um novo Setor apartado do Terceiro Setor.

De toda sorte, entendemos que os neologismos circunscritos a nosso tema relevam amadurecimento conceitual e institucional das organizações a elas associadas.

Entretanto, *mister* resgatar que os três setores econômicos (primeiro setor referente ao Estado; segundo ao mundo empresarial; terceiro das organizações sociais), apesar de serem uma categorização antiga e amplamente utilizada, carregam sentido muito abrangente e difuso que ora ajudam ora atrapalham certos enfoques analíticos.

No caso do Terceiro Setor, vimos que, dentre outros aspectos analíticos percorridos, a referência conceitual advém da negação, do resíduo, especialmente do que não é Estado (recorrente equiparação às organizações não governamentais).

Ocorre que as abstrações conceituais buscam nos ajudar a entender certas dinâmicas e fenômenos sociais. Então, podemos situar o fenômeno dos

negócios de impacto social como sendo integrante de um **Terceiro Setor** que tem se reconfigurado *vis-à-vis* as transformações societárias das últimas décadas.

Logo, considerando as novas formulações vistas, compreendemos que ele estaria longe de ser um novo paradigma setorial (Quarto Setor) e estaria mais próximo do Setor 2,5, mesmo que todas terminologias estejam carregadas de limitações, ainda mais se levarmos em conta o pragmatismo necessário para observarmos a dinâmica de um fenômeno social dessa natureza.

Tratamos ainda dos dados existentes sobre negócios de impacto social no Brasil e no mundo para termos as bases necessárias para trabalharmos como esse universo tem sido apoio pelas incubadoras empresariais.

Não obstante, muito ainda tem que ser feito no sentido de geração de dados quantitativos dos negócios de impacto em nível nacional, como internacional. Mesmo assim, os dados que existem são reveladores de um segmento rico, diverso e dinâmico.

Ficou patente na análise dos dados nacionais e internacionais deste universo, a heterogeneidade do perfil, da natureza e da dinâmica dos empreendedores e empreendimentos sociais.

Não obstante, no Brasil observamos que a maioria dos empreendedores tem perfil de “empreendedor por oportunidade” já que são muito qualificados do ponto de vista do tempo de estudo e do nível de escolaridade, assim como pelo fato de que prevalece o aporte de recursos próprios ou de familiares (*love money*) para iniciarem seus negócios.

Adicionalmente, vimos que a maioria tem como principal cliente/beneficiário pessoas com baixa renda (maioria tem de meio a dois salários mínimos mensais), sendo que sobressai o direcionamento B2C (venda para consumidor final) e B2B, venda para outras empresas as quais têm um perfil de pequeno e médio porte (MPE), sendo que se destaca o setor da educação como segmento mais recorrente do nascedouro de negócios de impacto no país, seguido pela saúde e de mecanismos financeiros.

Cerca da metade leva cinco anos para conquistarem o momento de iniciar o retorno de seus investimentos; isto é, ao seu ponto de equilíbrio, dado de desvela que conformam iniciativas empresariais que carecem de suporte de incubadoras, aceleradores ou de outros agentes para antecipar tal indicador.

Em nível internacional destacamos que o empreendedorismo social é jovem, tem entre 18 e 34 anos; assim como nosso continente – América Latina e

Caribe – foge à regra mundial de abrigar mais empreendedores sociais do que os tradicionais. Mesmo assim, como temos visto, a dinâmica de novos empreendimentos sociais é crescente em nosso país.

Passamos agora às **incubadoras empresarias** que se prestam a apoiar empreendimentos inovadores dentre os quais iremos dar especial atenção aos negócios de impacto que têm adquirido relevância ascendente.

## 2. Incubadoras de negócios de impacto social e seu ecossistema

Neste capítulo, iniciamos discorrendo sobre as incubadoras universitárias e sua atuação no apoio aos negócios de impacto social em seu estágio inicial: desde a concepção à validação de seu serviço junto a seu cliente/beneficiário, visando performance sustentável no mercado.

Posteriormente, tratamos de apresentar as incubadoras, sua relevância e dinâmica de atuação nacional, de modo a seguir com abordagem das que lidam com os negócios de impacto social.

Em seguida, desenvolvemos análise sobre outras organizações que lidam com os negócios de impacto social no Brasil, principalmente às que interagem com as incubadoras.

Isso porque as incubadoras universitárias não estão sozinhas no esforço de orientar a produção de conhecimento à inovação e ao capital de risco (ZARDO, 2017), nem poderiam. Julia Zardo complementa citando Aranha (2016) para quem “as próprias empresas e novos arranjos sociais e institucionais, além dos governos, estão empenhados na transformação da pesquisa e do conhecimento em inovação” (ARANHA, 2016 *apud* ZARDO, 2017, p. 42).

Tais agentes conformam o que chamamos de **ecossistema de inovação** e termos correlatos. Sabemos que o termo *ecossistema* é caro ao campo das ciências da vida. No entanto, iremos manter o seu uso porque ele foi naturalizado também em nosso campo de estudo. Por exemplo, legislação recente de nível federal assim o categorizou quando da regulamentação do novo marco legal da Ciência e Tecnologia<sup>75</sup>:

[...] espaços que agregam infraestrutura e arranjos institucionais e culturais, que atraem empreendedores e recursos financeiros, constituem lugares que potencializam o desenvolvimento da sociedade do conhecimento e compreendem, entre outros, parques científicos e tecnológicos, cidades inteligentes, distritos de inovação e polos tecnológicos (BRASIL, 2018).

Dito isso, avançamos em nossa produção trazendo diferentes pontos relacionados ao marco legal circunscrito às incubadoras universitárias brasileiras; destacamos a normatização relacionada à inovação; aspectos associados à extensão universitária; particularidades relacionadas a uma ou a

---

<sup>75</sup> Decreto de número 9.283, de 7 de fevereiro de 2018.

outra natureza jurídica das diferentes mantenedoras universitárias; dentre outras questões.

Passaremos para uma seção que trata dos indicadores que apuram os resultados das incubadoras no Brasil e no mundo. Esse esforço analítico dará base importante para a investigação institucional que faremos junto às incubadoras universitárias que lidam com os negócios de impacto social.

Encerramos com Considerações Gerais que resgatam as questões centrais deste capítulo antes de avançarmos ao próximo.

## **2.1. O papel das incubadoras no apoio a empreendimentos inovadores no Brasil**

Optamos por fazer uma abordagem institucional-evolucionista dos resultados de nossa revisão teórica do campo do empreendedorismo inovador.

A abordagem evolucionista advém do campo de conhecimento das ciências da vida. Confrontaremos a abordagem da seleção natural de Darwin, refutando-a a partir da assertiva de que as inovações não decorrem de um ordenamento racional de seleção de mercado. Seriam aquelas mais relacionadas aos determinantes resultantes da base tecnológica acumulada em um contexto de dinâmica temporal em que domina a incerteza, a racionalidade limitada, diversidade de práticas estratégicas e comportamentais entre instituições, assim como ambiguidades entre agentes econômicos (MACHADO, 1998).

Nossa perspectiva carrega heterodoxia com uma abordagem temporal, inclusive com grau de determinismo histórico já que as escolhas dos agentes econômicos adquirem certa irreversibilidade considerando o caráter cumulativo e progressivo do desenvolvimento. Adicionalmente, destacam a relevância das condições institucionais que orientam os interesses dos agentes econômicos quando da definição de padrões das mudanças (DOSI & ORSENIGO, 1988 *apud* MACHADO, 1998).

Entendemos que tais enfoques têm como efeito a base necessária para o tratamento das diferenciadas modalidades tipológicas de nossas instituições estudadas – incubadoras universitárias de empreendimentos sociais – as quais

lidam com empreendimentos nascentes no campo da intervenção no campo social, inclusive com modalidades que lidam com mecanismos de mercado.

Lembramos, conforme tratado nos capítulos anteriores, que nosso debate conceitual se relaciona às incubadoras de empreendimentos sociais, destacando a emergência dos negócios de impacto social e diferenciando-o de práticas como a de apoio à geração de empreendimentos do campo da economia solidária. Assim, dedicamos atenção à qualificação das incubadoras universitárias, buscando expor o objeto de nossa pesquisa a partir de inquirições históricas, de perfil, atuação, articulação com outros agentes, dentre outros.

## 2.2. As incubadoras empresariais no Brasil

Inicialmente, importante apontar que o termo *incubadora social* remete ao campo dos empreendimentos da economia solidária e, especificamente, às modalidades de incubadoras intituladas Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCP) ou Incubadoras Tecnológicas de Empreendimentos Solidários (ITES).

Conforme podemos ver em chamadas públicas da própria Anprotec que aponta que as “Incubadoras de Empreendimentos Solidários” seriam “incubadoras sociais” as quais, “em 20 anos de atuação [...] se multiplicaram em todas as regiões do país, acumularam um grande número de experiências, as quais refletem a busca por soluções próprias para transformar a realidade local”. (ANPROTEC, 2015. p. 01)

Entendimento semelhante encontramos no portal oficial do governo federal ao apresentar o conceito de incubadoras sociais e incubadoras de cooperativas desse modo:

[...] incubadoras sociais: são incubadoras que apoiam empreendimentos oriundos de projetos sociais; e Incubadoras de Cooperativas: abrigam empreendimentos associativos em processo de formação e/ou consolidação (BRASIL, 2014)

Sobre este segmento e tipologia de incubadoras, há dinamismo recente da produção acadêmica no Brasil, especialmente por conta pelo enraizamento do tema no Estado, muito capitaneado pelo surgimento e atuação da Senaes (Secretaria Nacional de Economia Solidária), sob a coordenação de Paul

Singer<sup>76</sup>. Essa dinâmica se espelha no número relevante de incubadoras com esse perfil as quais estão associadas a redes específicas desse importante ator político nacional<sup>77</sup>, estando menos representadas (15%) no universo da Anprotec<sup>78</sup>.

Há, inclusive, universidades que têm tanto incubadoras do campo da economia solidária, como também incubadoras empresariais, sendo raros os casos em que há proximidade de ambas em nível institucional, tema este que certamente merece ser analisado sob diferentes aspectos, mas que aqui fogem a nosso escopo de análise<sup>79</sup>. De todo modo, como apontamos antes, esse segmento – incubadoras que lidam com empreendimentos solidários - não configura objeto de nosso estudo.

O universo de incubadoras universitárias empresariais será o objeto central de nossa atenção, sendo a Anprotec a entidade nacional que melhor representa esse universo.

Ocorre que as incubadoras empresariais buscam apoiar empreendimentos nascentes na profissionalização da ação empreendedora e na busca por efetividade da atuação do/s empreendedor/res associados.

A origem do termo – incubadoras – remete justamente à incubação artificial de ovos germinados ou de recém-nascidos que necessitam de cuidados em ambiente neonatal. Essas aproximações mentais são comuns de virem à mente quando falarmos em incubadoras empresariais. Há pessoas que

<sup>76</sup> Nos detivemos a esse tema na seção I.1.4 intitulada *Correlação [dos negócios de impacto social] com o campo da economia solidária*.

<sup>77</sup> Para se ter uma ideia as ITES e as ITCP integram principalmente duas redes nacionais, a Rede ITCP e a Rede Unitrabalho. Citamos aqui algumas incubadoras desse universo: Centro Federal de Educação Tecnológica/BA; Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca; Centro Universitário Cerrado Patrocínio; Centro Universitário Feevale; Centro Universitário Fundação Santo André; Centro Universitário La Salle; Faculdade Frassinetti do Recife; Fundação Getúlio Vargas/SP; Univ. Federal de Rio Grande; Univ. Católica de Salvador; Univ. Católica de Pelotas; Univ. Comunitária Regional de Chapecó; Univ. de São Paulo; Univ. do Oeste de Santa Catarina; Univ. do Vale do Itajaí; Univ. do Vale do Rio dos Sinos; Univ. do Estado da Bahia; Univ. Estadual de Campinas; Univ. Estadual de Montes Claros; Univ. Estadual de Ponta Grossa; Univ. Estadual de São Paulo Franca; Univ. Estadual de São Paulo Assis; Univ. Estadual do Mato Grosso do Sul/Dourados; Univ. Federal da Bahia; Univ. Federal da Grande Dourados; Univ. Federal de Itajubá; Univ. Federal de Juiz de Fora; Univ. Federal de Lavras; Univ. Federal de São Carlos; Univ. Federal de São João Del Rei; Univ. Federal de Viçosa; Univ. Federal do Espírito Santo; Univ. Federal do Mato Grosso do Sul MS; Univ. Federal do Paraná; Univ. Federal do Rio de Janeiro; Univ. Federal do Rio Grande do Sul; Univ. Federal do Tocantins; Univ. Federal Rural de Pernambuco; Univ. Regional de Blumenau; Univ. Regional do Nordeste do Estado do RS; Univ. Salvador.

<sup>78</sup> Na pesquisa da Anprotec de 2012, as incubadoras que se identificaram como Incubadoras de Empreendimentos da Economia Solidária (notadamente a maioria como ITCP) detinham portes semelhantes entre si. A amostra apontou que sete incubadoras tinham atuação exclusiva na área de geração de empreendimentos solidários, sendo que, em média, os empreendimentos graduados tinham 16 postos de trabalho. Entre as incubadoras que responderam ao questionário da Anprotec aplicando junto ao conjunto total de seus associados (60 incubadoras das 384 associadas responderam), revelando que 15% tinha foco de atuação com economia solidária (ANPROTEC, 2012, p. 10).

estranham o uso do termo para designar ambientes de apoio ao desenvolvimento de pessoas jurídicas iniciantes.

Para Dolabela (1999), uma incubadora cumpre o papel de ser uma "fábrica de empresas" e representa para o empreendedor um importante mecanismo de suporte na transformação de projetos pessoais em empreendimentos. As incubadoras são grandes estimuladoras de novos negócios e apoiadoras do desenvolvimento das empresas emergentes. De acordo com a Associação Nacional de Jovens Empresários [ANJE] (2006), as incubadoras representam um ambiente planejado de forma a fornecer infraestrutura e o apoio necessário às pequenas e médias empresas no início de sua formação, gerando condições favoráveis para o sucesso do negócio e expansão do empreendedorismo (SILVA *et al.*, 2009, p. 64).

Dados apontam que empreendimentos que passam por processo de incubação diminuem consideravelmente as chances de o empreendimento nascente ser encerrado nos seus cinco primeiros anos de existência<sup>80</sup>, momento mais crítico no desenvolvimento institucional.

Estatísticas revelam que a taxa de mortalidade das empresas que vivenciam percursos de incubação é diminuída de 70% para 20% comparativamente com outras empresas que começam suas operações por sua própria por conta e risco (ARAÚJO *et al.*, 2013; BRASIL, 2012).

Segundo estudos recentes da Fundação Getúlio Vargas (FGV) encomendados pela Anprotec há 369 incubadoras empresariais no Brasil as quais reúnem 2.310 empresas incubadas e 2.815 empresas graduadas<sup>81</sup> (FGV *et al.*, 2016). Em 2016, as empresas incubadas e graduadas teriam faturado juntas mais de R\$ 15 bilhões; deste montante quase R\$ 9 bilhões teriam sido transformados em renda na economia, gerando um total de 53.280 empregos diretos, sendo 15.477 oriundos das empresas incubadas e 37.803 das empresas graduadas (*idem*).

No Brasil, a história das incubadoras é relativamente recente. Tem-se que na, década de 1980, as primeiras iniciativas foram identificadas a partir de articulação do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

<sup>79</sup> Fogem aqui a nosso interesse, mas que foram apontadas como importantes linhas de estudos recomendadas na última seção de nosso capítulo de Considerações Finais.

<sup>80</sup> Esse é exatamente o momento *startup*, período determinante empreendimento nascente. A maioria das incubadoras no Brasil têm programas de incubação com até três anos de duração (Anprotec, 2014). Mas, há setores em que o tempo de incubação é menor, como o de tecnologia da inovação e comunicação (TIC), e outros mais longevos como o de biotecnologia, que podem durar até 10 anos. Por isso, o tempo que enquadra um empreendimento como *startup* não é consensual.

<sup>81</sup> A amostra do estudo abrangeu um grupo composto por 108 incubadoras as quais, desde 2012, estão implantando o CERNE, logo, representa parcela heterogênea de incubadoras, com diferentes graus de maturidade, formas de gestão, localização e segmentos de atuação.

(CNPq) ao implantar o Programa de Parques Tecnológicos no país. Atualmente, o Brasil integra um dos “maiores sistemas mundiais de incubadoras” (ANPROTEC, 2012, p. 5).

As primeiras iniciativas brasileiras teriam surgido na década de 1980, e estariam associadas a fundações tecnológicas, destacando o pioneirismo de cinco cidades: São Carlos/SP, em 1984, seguidas por Campina Grande/PB, Manaus/AM, Porto Alegre/RS e Florianópolis/SC (ANPROTEC, 2016).

Outras organizações do campo também foram criadas neste período. Na segunda metade da década de 1980 ocorreu a implantação de núcleos de inovação tecnológica em universidades que tinham atividade de pesquisa aplicada, ainda que esse mecanismo só tenha mesmo sido disseminado na segunda metade da década seguinte (1990). Atualmente, o Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia (FORTEC) é importante agente associativo dessa dinâmica, reunindo mais de 150 membros em todo o Brasil. Seu expressivo crescimento e importância se deu a partir da Lei de Inovação em 2004, momento em que as universidades públicas federais passaram a ter que instalar um NIT para operar a gestão de sua propriedade intelectual (RENAULT, 2010 *apud* MARTINS, 2014).

O modelo inicial brasileiro foi inspirado nas incubadoras de empresas estadunidenses, país que teria inaugurado a iniciativa em nível mundial. A primeira incubadora teria surgido naquele país em 1959, em Nova Iorque, a partir da iniciativa do novo proprietário de um imóvel que fora adquirido após processo de falência da planta industrial da empresa *Massey Ferguson* (*idem*).

O comprador das instalações, Joseph Mancuso, optou por sublocar o espaço para micro e pequenas empresas nascentes as quais passaram a compartilhar os custos dos equipamentos e dos serviços que contratavam junto ao mercado. Posteriormente, passariam também a compartilhar serviços de profissionais como de secretariado, advocatício, contabilidade, publicidade etc.

O termo incubadora surgiu exatamente neste contexto histórico já que uma das primeiras empresas ali instaladas era justamente um aviário que, dentre outras atividades, incubava ovos de aves para posterior comercialização (*idem*). Os transeuntes se reportavam ao local de forma reducionista, como incubadora.

Anos depois, o termo e a ideia foram incorporados às ações que vinham

do Vale do Silício<sup>82</sup> para incentivar universitários a disseminar inovações tecnológicas e para promover o espírito empreendedor entre os novatos (idem).

No Brasil, o movimento nacional teve visibilidade importante no Rio de Janeiro, a partir da realização do Seminário Internacional de Parques Tecnológicos, em 1987, mesmo ano em que Anprotec seria criada para associar e representar as incubadoras de empresas e parques tecnológicos em nível nacional (idem).

Não obstante, o desenvolvimento de incubadoras, e também de parques tecnológicos, esteve ligado à existência de um vácuo institucional que promovesse a relação entre o ambiente acadêmico e o empresarial. Estas ações põem a universidade como provedora de conhecimento e, posteriormente, como apoiador os processos de formação dos trabalhadores de tais equipamentos (BORBA, 2011, p. 8).

Desde o ponto de vista normativo, as incubadoras de empresas são descritas em lei nacional (BRASIL, 2004)<sup>83</sup> como:

[...] organização ou estrutura que objetiva estimular ou prestar apoio logístico, gerencial e tecnológico ao empreendedorismo inovador e intensivo em conhecimento, com o objetivo de facilitar a criação e o desenvolvimento de empresas que tenham como diferencial a realização de atividades voltadas à inovação. (BRASIL, 2004).

Elas atuam como “arranjos interinstitucionais, com instalações e com infraestruturas apropriadas voltadas a estimular e facilitar determinados fatores”, exemplificando a “vinculação empresa-universidade, fortalecimento das empresas e o aumento de seu entrosamento, assim como a crescente vinculação do setor produtivo com instituições de apoio” (GUEDES & FORMICA, 1997 *apud* AMATO NETO, 2000, p. 74).

Compreendemos as incubadoras (não exclusivo para o segmento social) como um dos agentes circunscritos ao campo de mecanismos de apoio à geração de empreendimentos inovadores<sup>84</sup>, em que destacamos ainda neste universo os parques tecnológicos<sup>85</sup>, as aceleradoras de empresas<sup>86</sup>, os espaços

<sup>82</sup> Caso ícone relacionado à inovação em um território. Trata-se de uma região nos EUA, Califórnia iniciada na década de 1950 com o objetivo de gerar inovações científicas e tecnológicas, destacando-se na produção de circuitos eletrônicos, na eletrônica e informática. (VALE DO SILÍCIO, 2016).

<sup>83</sup> A legislação em questão é de 2 de dezembro de 2004, mas ela foi uma das novas leis que sofreram modificações com o novo marco legal do MCTI de 2016. Falamos mais desse tema em seção própria deste capítulo.

<sup>84</sup> Termo usado pela Anprotec e diversos autores para designar essas instituições.

<sup>85</sup> São complexos de desenvolvimento da tecnologia e a inovação, tornando o território em que

compartilhados<sup>87</sup>, os *living labs*<sup>88</sup> etc.; esse é o entendimento conceitual da Anprotec (2016) e de outros sujeitos coletivos de representatividade internacional.

Ocorre que as incubadoras dão assistência a empreendimentos iniciantes, sendo que estes terminam se formalizando, via de regra, ou como micro e pequenas empresas sociais<sup>89</sup> (caso das incubadoras de negócios de impacto social que enfocamos aqui), ou como associações sem fins lucrativos ou como cooperativas (caso dos empreendimentos mais ligados à economia solidária e às incubadoras de economia solidária).

Quanto às Micro e Pequenas Empresas (MPEs), devemos analisá-las considerando a diversidade do padrão de reprodução econômica, sendo notadamente marcadas por profundas desigualdades de produtividade, de acesso ao financiamento e a recursos próprios para investimento e de capacidades inovativas, fato que faz com que tenham diferentes configurações estruturais quanto à forma de contratação e de proteção do emprego (NERI, 2012).

Vale ainda lembrar que, conforme dados da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), 60% dos empregos gerados em todo o mundo advém de negócios com menos de 20 funcionários (notadamente às MPEs), sendo que a capacidade de geração de empregos em

---

estão instalados mais competitivos. Oferecem oportunidade para empresas consolidadas, pequenas e médias empresas e empresas nascentes, e estão normalmente formalmente ligados a centros de excelência tecnológica, universidades (e suas incubadoras) e/ou centros de pesquisa.

<sup>86</sup> Organizações que apoiam e investem empresas iniciantes que têm potencial rápido crescimento, ajudando-as a obter novas rodadas de investimento ou a atingir seu ponto de equilíbrio financeiro. É comum investirem e intervirem na gestão do empreendimento já que têm a pretensão de revender sua cota de participação societária oportunamente. São fenômenos muito recentes no Brasil e no campo dos negócios sociais têm atuado junto com investimentos de alto impacto de forma progressiva. Para aprofundar Silva, 2013 e Limeira, 2015.

<sup>87</sup> Advém do termo em inglês *coworking*, espaços compartilhados de trabalho para profissionais independentes ou coletivos que desenvolvem projetos e empreendimentos. Têm se multiplicado em todo o mundo, e provêm infraestrutura básica (mesas, cadeiras, conexão à Internet, salas de reunião e de trabalho), interação e ampliação de rede de contatos de clientes, fornecedores, parceiros etc. Aranha (2016) entende que os *coworking* no Brasil têm evoluído e estão realizando serviços bem próximos aos das incubadoras já que seus gestores passaram também a incluir nos serviços pagos de infraestrutura, serviços de aconselhamento contínuo (mentorias) dos empreendimentos alojados. Esse fenômeno também ocorre em atendimento a iniciativas sociais que querem se sustentar para além da vida determinada de realização de projetos; o *coworking* Abellha, trabalha exatamente sob essa orientação.

<sup>88</sup> Conceito de origem internacional que surgiu da necessidade de se aproveitar o maior conjunto conhecimentos, recursos, inter-relação e colaboração para a promoção de inovações que reflitam e promovam mudanças na percepção de como a inovação a sociedade. Empresas, autoridades públicas e os cidadãos trabalham de forma articulada para criar, desenvolver, validar e testar novos serviços, negócios, mercados e tecnologias no na vida real, permitindo aos diferentes atores não só participar, mas também contribuir no processo de inovação (SILVA, 2012).

<sup>89</sup> Veremos em seção específica para o tratamento das diferentes personalidades jurídicas no Brasil que as MPEs podem se enquadradas, por exemplo, como MEI (Microempreendedor Individual) ou como Empresas Limitadas.

uma empresa decresce a partir do quarto ano de atuação no mercado, momento em que a empresa atinge seu mais alto nível de maturidade. Logo, a importância das empresas incubadas e graduadas no mercado local é expressiva (FGV *et al.*, 2016).

Elas – as MPEs se destacam no contexto organizacional por contribuírem para o crescimento econômico do país e para a criação de novos empregos. Fonseca e Kruglianskas (2000, p. 2) afirmam que elas representavam, no final do século XX, a maioria absoluta de unidades de negócio em todos os países do mundo, tanto países industrializados, como em desenvolvimento ou subdesenvolvidos. Elas respondem por cerca de 50% do valor da produção mundial, retendo mais da metade do total dos postos de trabalho globais; estes dados são também afirmados pelo Banco Mundial:

Dados do Banco Mundial indicam que **quatro em cada cinco novos empregos** são gerados atualmente por micro e pequenas empresas. Isso significa que, nos últimos anos, globalmente, cerca de **2/3 do saldo dos empregos foi gerado por pequenas empresas de rápido crescimento**. Esses números sugerem que tais empresas **receberam aporte de conhecimento ou capital (ou ambos), seja através dos capitalistas de risco** que financiaram muitas *startups* e incorporaram a essas empresas tecnologias de outras empresas existentes - acelerando seu desenvolvimento e encurtando o desenvolvimento de tecnologias inovadoras -, **seja através de programas de incubação e/ou aceleração de empresas** (FGV *et al.*, 2016, p. 11).

Adicionalmente, as MPEs desempenham papel relevante no cenário nacional, não apenas por atuarem como “colchão” de amortecimento de crises econômicas e de elemento de flexibilização do capital e do trabalho (LASTRES; CASSIOLATO; MACIEL, 2003), mas por efetivamente representarem um dos principais vetores no desenvolvimento econômico e social do país, merecendo assim todo o destaque nas agendas de instituições governamentais, privadas e instituições de ensino, pesquisa e extensão aqui abordados.

As MPEs são, notadamente, relevantes agentes econômicos, representando 99% das empresas formais, privadas e não agrícolas brasileiras (SEBRAE, 2014), e representavam, em 2005, mais de 50% do total do Produto Interno Bruto (PIB) nacional (SEBRAE, 2005).

Adicionalmente, as MPEs seriam muito voltadas à inovação comparativamente a empresas já estabelecidas, conforme vemos nesta afirmação:

As **pequenas empresas são mais propensas a inovar como forma de diferenciação de mercado**, gerando crescimento econômico, criando e redistribuindo riqueza. Dessa forma as incubadoras trabalham com o conceito que o pesquisador norte-americano Kirchoff<sup>90</sup> denominou de “capitalismo dinâmico”, marcado pelo “dinamismo do mercado em que as empresas novas, pequenas crescem e as velhas e grandes empresas declinam”. Nesse sentido os **programas de incubação trabalham de forma sistemática a inovação de conceitos, modelo de negócios e tecnologias empregadas**. (FGV *et al.*, 2016, p. 11, *grifo nosso*)

Ao associarmos a geração de MPEs de forma assistida por incubadoras, estudos revelaram que é comum que as empresas graduadas pelos processos de incubação permaneçam próximas às suas incubadoras; assim, tornam-se agentes no desenvolvimento e na dinâmica econômica territorial (idem). Logo, para o caso de incubadoras universitárias, as MPEs graduadas apoiam a conformação de parques científicos e tecnológicos ao se fixarem perto de incubadoras universitárias.

De toda forma, temos como conceito que as incubadoras se configuram enquanto instituições complexas que, grosso modo, integram o ambiente e geração de organizações “inovadores”, apoiando seus empreendimentos incubados no momento mais relevante de modo a lograr sua manutenção sustentável no “mercado” (primeiros cinco anos de existência).

As incubadoras costumam oferecer espaços físicos privados para abrigar os empreendimentos nascentes incubados e seus funcionários. Algumas incubadoras também oferecem a opção de espaços compartilhados – *coworkings* - para acolher os incubados de modo os sócios e seus colaboradores dividem o mesmo espaço de trabalho com outras empresas atendidas.

Incubadoras operam com **disponibilização de infraestrutura e serviços compartilhados; promovem cursos e oferecem assessorias e consultorias de apoio à gestão técnica e empresarial dos envolvidos com os empreendimentos incubados**.

Elas podem ainda desenvolver estudos **setoriais; apoio para acesso a mercados nacionais e internacionais e a diferentes tipos de mecanismos de financiamento**. Quando tratamos de incubadoras universitárias associadas a parques tecnológicos, é comum que disponibilizem **laboratórios de pesquisa e de apoio à prototipação de produtos e serviços**.

Ao longo da história, desde o primeiro caso na década de 1960, nos

---

<sup>90</sup> KIRCHHOFF, B. A. (1994). Entrepreneurship and Dynamic Capitalism: The Economics of Business Firm

Estados Unidos, até nossos dias, houve evolução da forma de atuação das incubadoras em nível mundial.

Após 60 anos de existência, o fenômeno das incubadoras ganhou relevância em estudos de diferentes matizes. Carlos Bizzotto (2016) e outros autores (BRUNEEL, 2012; GARCIA *et al.*, 2015) têm o entendimento de que as incubadoras vivenciaram três gerações até o momento, conforme formulamos no Quadro 07 elaborado por nós a partir destas produções textuais.

Quadro 07. Estudo geracional da maturidade das incubadoras de empresas

x	Período	Serviços oferecidos (cumulativos em relação ao período anterior)		Atuação		
1º Geração	De 1960 a 1985	Espaço físico e recursos compartilhados		<i>Technology push</i>		
2º Geração	1985 a 1995	Espaço físico e recursos compartilhados	+	Serviço de suporte ao desenvolvimento de empresas	<i>Market pull</i>	
3º Geração	A partir de 1995	Espaço físico e recursos compartilhados	+	Serviço de suporte ao desenvolvimento de empresas	<i>Networking</i>	Oportunidade de <i>networking</i> e de <i>clustering</i>

Fonte: Adaptado Garcia *et al.*, 2015.

A primeira geração de incubadoras foi assim caracterizada por oferecem serviços básicos aos seus empreendimentos incubados os quais dizem respeito a espaço físico e recursos compartilhados. Ele muito dialoga com o perfil da primeira incubadora mundial, nos EUA, apresentada aqui. Esta geração tem um perfil **technology push**, termo inglês que versado para português seria de *impulso tecnológico*.

O foco principal era a provisão de espaço físico de boa qualidade e a baixo custo. Adicionalmente, buscavam compartilhar recursos como auditórios, salas de reunião, serviços comuns relacionados a equipamentos de escritórios, entre outros. Allen, 1988, propôs uma definição típica para essa geração: incubadoras de negócios são definidas como facilitadoras de aluguel acessível para novas e pequenas empresas, compartilhando escritório e serviços logísticos, e organiza gestão de negócios e prove assistência financeira (ALLEN, 1988). Outra característica é o perfil geral dessa geração [1º] de incubadoras como ambiente

para transformação de tecnologias geradas em universidade e centros de pesquisas de negócios, em estratégias que podem ser compreendidas como ‘incentivadoras tecnológicas [technology push]’. (GARCIA *et al.*, 2015, p. 2, tradução própria).

Por sua vez, a segunda geração de incubadoras teria como característica uma orientação **market pull**, versado como *puxão do mercado* que teria como foco o aprimoramento dos serviços oferecidos na geração anterior, tais como “promover treinamentos, serviços de mentoria, de ‘coaching’, entre outros”, serviços que seriam desenhados para “melhoria do desempenho e taxa de crescimento de empresas visando maximizar o impacto delas no desenvolvimento econômico, tendo claramente um viés conceitual claro ‘market pull’.” (GARCIA *et al.*, 2015, p. 2, tradução própria).

Já a terceira geração diz respeito às incubadoras que, além do trazer as características das duas gerações anteriores, estariam direcionadas à geração e à operação de redes visando acesso a recursos dos “ecossistemas em que os negócios incubados e graduados estariam envolvidos; se lançando então como instituições que vinculam e articulam oportunidades de rede e de ‘clustering’” (GARCIA *et al.*, 2015, p. 2).

A última geração teria iniciado em 1995 e suas características ainda estariam sendo implementadas e consolidadas mundialmente.

É nesse contexto que a Anprotec e o SEBRAE trabalharam juntos para construir um novo modelo de operação para as incubadoras brasileiras. A plataforma chamada Centro de Referência para a Incubação de Empresas - Cerne visa promover uma melhoria significativa nos resultados das incubadoras de diferentes áreas, quantitativa e qualitativamente, através da criação de um modelo e padrão de operação a fim de aumentar a capacidade da incubadora para gerar empresas inovadoras de sucesso sistemático. Com isso, a plataforma foi criada para que as incubadoras de diferentes áreas e tamanhos possam reduzir o nível de variabilidade [entre si] visando alcançar o sucesso das empresas apoiadas. (idem, p. 5, tradução livre nossa).

No estudo da FGV, o termo ecossistema foi “emprestado” dos ambientalistas para tratar de um “amplo e diversificado arranjo de participantes e recursos que contribuem para a geração de um ambiente empreendedor e geração de inovações” que envolve tanto empreendedores, investidores, pesquisadores, ambientes de inovação - incubadoras, parques, aceleradoras, *coworking*, *fablabs*, *hackerspaces*, *makerspaces*, dentre outros -, como instâncias de governos e outros agentes (FGV *et al.*, 2012, p. 7)<sup>91</sup>.

<sup>91</sup> Conforme Zardo (2017) aponta, vale a leitura do Atlas Global Colaborativo que mapeia os espaços de inovação em nível internacional; publicação esta organizada por *Hackernoon* em parceria com o *AnanseGroup*.

Estudo da InfoDev<sup>92</sup> (*Information for Development*) apresenta as incubadoras da terceira geração enquanto organizações que “aceleram e sistematizam o processo de criação de empreendimentos bem-sucedidos, por meio do fornecimento de um conjunto de apoios abrangentes e integrados incluindo espaço físico, serviços de suporte e oportunidades de *networking* e integração com *clusters*.” (INFODEV, 2010, p. 11).

Tal definição adveio da assumpção da abordagem pregressa do *Centre for Strategy & Evaluation Services* da diretoria geral de empresas da Comissão.

Uma incubadora de empresas é uma organização que acelera e sistematiza o processo de criação de empresas bem-sucedidas, fornecendo-lhes uma abrangente e integrada gama de suporte, incluindo: espaço de incubadora, serviços de suporte empresarial e oportunidades de *cluster* e de rede. (CE, 2002, p. 9, *tradução livre*).

O sociólogo Guilherme Santos (2016), em estudo recente, analisa esses enquadramentos quanto à terceira geração:

Os modelos de incubação passaram por diferentes transformações com o tempo. A chamada primeira geração, situada entre 1960 e 1985, era focalizada na disponibilidade de espaço físico e recursos compartilhados para as empresas. Entre 1985 e 1995, a segunda geração das incubadoras demandava além do espaço, a promoção de serviços para apoiar o desenvolvimento das empresas incubadas. Porém, desde 1995, a terceira geração de incubadoras transcende as duas gerações anteriores, e põe foco na criação e operacionalização 117 de redes para acessar recursos e conhecimento, promovendo a ligação da incubadora com o sistema de inovação em qual ela está inserida (Garcia et al., 2015). Desta feita, **a criação de oportunidades de ‘networking’ é tão importante como a disponibilização de espaço físico e a oferta de serviços de apoio ao desenvolvimento das empresas. Portanto, analisar os principais parceiros e as redes nas quais as incubadoras estão inseridas é uma indicação das possibilidades de ‘networking’ [...]** (SANTOS, Guilherme, 2016, p. 117, *grifo nosso*).

Observamos, em paralelo ao percurso geracional tratado assim, que muitas incubadoras têm se posicionado também como aceleradoras de empreendimentos. Este é o caso da incubadora multissetorial Instituto Gênese da PUC-Rio, como de outras de atuação internacional como a *Yunus Social Business*, concebida e fundada pelo próprio Muhammad Yunus<sup>93</sup> em vários países no mundo, tendo chegado ao Brasil, em 2013. Semelhante é a atuação da *Nesst* e da *Artemísia*, que atuam no Brasil desde 1997 e 2004, respectivamente. Estas não têm fins lucrativos, mas sua atuação como

<sup>92</sup> Programa do Banco Mundial voltado à promoção de empreendedorismo e inovação.

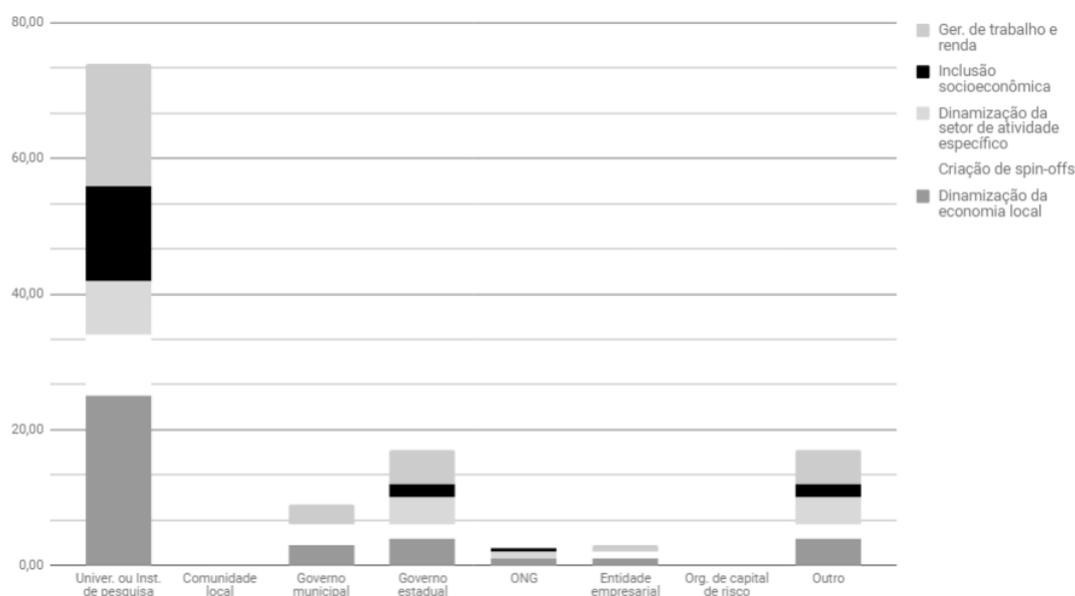
<sup>93</sup> Economista laureado com o prêmio Nobel da Paz pelo projeto que iniciou no campo das microfinanças solidárias, em Bangladesh, há quase 50 anos atrás.

aceleradoras faz com que elas entrem “no risco<sup>94</sup>” dos negócios de impacto social que atendem.

De toda forma, a última pesquisa nacional desses agentes data de 2011 (publicada em 2012; ANPROTEC, 2012) revelando importantes dados desse universo. A investigação aqui brevemente apresentada foi realizada no âmbito do Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos (PNI), executada em parceria entre o Ministério da Ciência Tecnologia e Inovação (MCTI) e Anprotec.

A tabela que segue traz dados consolidados daquela pesquisa em que são categorizadas as instituições segundo os seus objetivos. Observamos que maioria das incubadoras universitárias ou de institutos de pesquisa entrevistadas aponta que se orientam para "gerar renda e trabalho", seguidas da afirmação de que buscam "dinamizar a economia local", "criação de *spin-offs*<sup>95</sup>", "inclusão socioeconômica" e, por fim, "dinamização de setor de atividade específico"; este último ponto sugere que não trabalham com um setor específico, logo, têm um perfil multissetorial.

Tabela 08. Tipologias de instituições vinculadas às incubadoras brasileiras, conforme objetivos das incubadoras.



<sup>94</sup> Isto é, atuam de forma parecida com as incubadoras, mas o período de assistência aos empreendimentos é bem menor que três anos (média do tempo de incubação das incubadoras no Brasil), mas dispõem de recursos financeiros para investir nos empreendimentos acelerados e, normalmente têm fins lucrativos e são mantidas por investidores que esperam ganhar dinheiro com o retorno da venda das ações da empresa acelerada. Aceleradoras também não têm necessariamente espaços privados e compartilhados para oferecer aos empreendimentos.

<sup>95</sup> Termo em inglês para designar os casos de empresas constituídas gerarem outras empresas a partir de sua atuação.

Fonte: ANPROTEC, 2012, p. 12.

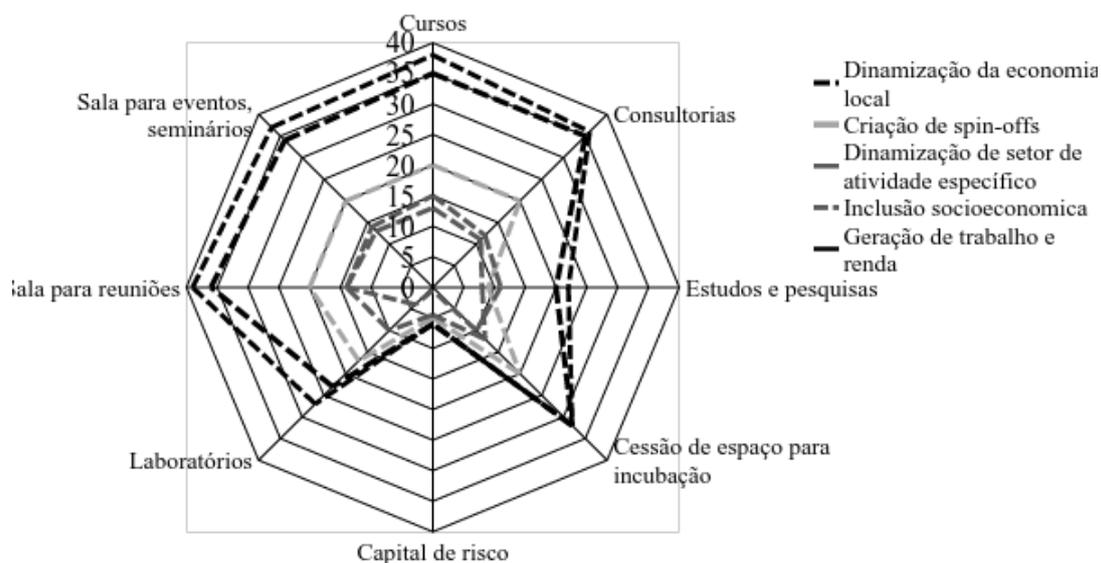
O tema da multissetorialidade é relevante em nosso estudo. Sobre isso, antecipamos que a maioria das incubadoras universitárias tem caráter abrangente de atuação econômica, conforme revelou já em 2012, a pesquisa da Associação:

As incubadoras dedicadas à dinamização de um setor específico são minoritárias no grupo entrevistado [60 incubadoras respondentes em um universo de 384 associadas na época], a norma sendo a multissetorialidade (ANPROTEC, 2012, p. 14).

Há também as incubadoras autônomas, multissetoriais, sem fins lucrativos, com atuação regional. Como exemplo, citamos a incubadora social do Porto Digital, em Recife, situado em um complexo territorial reconhecido como um Parque Tecnológico aberto em que a sua incubadora tem forte expressão na área tecnologia, criativa e, mais recentemente, também social. O Porto Digital é gerenciado de forma privada por uma organização social (OS) sem fins lucrativos intitulada de Núcleo de Gestão do Porto Digital.

Como observamos na tabela abaixo, as incubadoras se caracterizam principalmente pela oferta de espaço físico para abrigar empreendimentos nascentes; disponibilizam infraestrutura e serviços compartilhados; promovem cursos, assessorias e consultorias para a gestão técnica e empresarial dos sócios e colaboradores; implementam estudos e pesquisas setoriais; oferecem informações sobre acesso a mecanismos de financiamento por vias próprias ou de terceiros; brindam acesso a mercados e redes de interrelações de suas incubadoras; disponibilizam laboratórios de pesquisa e de apoio à prototipação de produtos; implementam processo de acompanhamento, avaliação e orientação aos empreendimentos e empreendedores (ANPROTEC, 2012).

Tabela 09. Oferecimento de serviços e infraestrutura.



Fonte: ANPROTEC, 2012, p. 14.

O estudo publicado revelou, dentre outros aspectos, a necessidade de maior qualificação dos profissionais responsáveis pela gestão e pelo apoio aos empreendimentos incubados; essa foi temática exatamente ser uma das principais dificuldades enfrentadas pelas incubadoras. Outra questão de destaque na pesquisa foram os entraves na obtenção de recursos na busca da sustentabilidade e na integração desses mecanismos aos sistemas locais e regionais de inovação. Essa problemática é central em nossa investigação e dá enredo a várias abordagens que estão por vir nesta leitura.

Dentre as parcerias mais recorrentes das incubadoras: principais agências de fomento, principalmente as Fundações de Amparo à Pesquisa Estaduais (FAPs), CNPq e FINEP, filiais estaduais da federação de indústrias ligadas à Confederação Nacional das Indústrias (CNI), Sebrae, sendo ainda parceiros Núcleos de Inovação Tecnológica (NIT) e Parques Tecnológicos que por vezes têm as incubadoras como um dos atores que compõem seus ecossistemas.

Vale ainda registrar a indicação de lacunas temáticas que merecem ser preenchidas (ANPROTEC, 2012):

1. Estudo sobre os sistemas nacionais que mostram maior participação de receitas próprias sobre o total das receitas, como os do Reino Unido e da Alemanha, que promovem a participação [societária] das incubadoras nas empresas [incubadas], como [ocorre em] Israel;
2. Comparação entre as estratégias e a gestão das incubadoras com menos de cinco anos e as mais antigas;
3. Análise aprofundada dos parceiros preferenciais [das incubadoras], especialmente as associações empresariais e os governos municipais;
4. Análise aprofundada sobre a gestão dos serviços de capacitação e de

assessoria prestados pelas incubadoras, com o objetivo de encontrar soluções alternativas para a prestação de serviços muito demandados pelas empresas e que não são comumente oferecidos (ANPROTEC, 2012, p. 22, *grifo nosso*).

Importante ainda apontar que as incubadoras empresariais no Brasil, *per se*, operam seus modelos de negócios com recursos de subvenção econômica advindos de órgãos governamentais ou de suas mantenedoras. Logo, a receita delas que advém dos pagamentos de seus empreendimentos incubados não cobrem seus custos. A realidade nacional depende sobremaneira de recursos patrocinados públicos ou privados, governos, ou do sistema S; sendo muito semelhante ao resto do mundo. Essa questão é muito bem explicada nesta citação direta:

[...] mundialmente, **quase a totalidade das incubadoras não são financeiramente lucrativas/ superavitárias e dependem de recursos de uma entidade mantenedora.** Estima-se que apenas **60% do orçamento das incubadoras sejam oriundos das taxas cobradas dos incubados.** No Brasil, as entrevistas com gestores de incubadoras indicam uma realidade semelhante, com a quase totalidade dependendo de recursos de uma entidade patrocinadora, seja ela uma instituição acadêmica pública ou privada, governos estaduais/municipais, empresas do Sistema “S” ou outra (FGV, *et al.*, 2016, p. 11, *grifo nosso*)

Não obstante, estudos internacionais (como KIRCHHOFF, 1994) apontam dados que terminam por desmitificar o entendimento de que programas de incubação devem ser autossustentáveis financeiramente.

[...] estudos internacionais indicam que **o custo por emprego criado a partir de incubadoras e empresas graduadas é equivalente ao custo por emprego criado a partir de programas governamentais** de atração de investimentos [...]. (idem, p. 21, *grifo nosso*).

Vimos que a contribuição ao desenvolvimento socioeconômico, tanto via apuração por indicadores tradicionais de produção, renda, geração de empregos, como por aspectos que dão relevância à economia local. Adicionalmente, destacaram, citando inclusive estudos internacionais, que o custo por emprego criado a partir dos programas de incubação é equivalente ao custo por emprego criado por programas governamentais de atração de investimento.

Entendemos que estamos aqui respondendo ao desafio supracitado no sentido de apoiar a geração de informação e de conhecimento relacionado a

esse agente econômico tão relevante, especialmente o relacionado à geração de empreendimentos inovadores sociais por incubadoras universitárias no Brasil.

Nesta seção, trabalhamos o perfil e a dinâmica histórica das incubadoras no Brasil. Neste percurso, demos atenção às incubadoras associadas à Anprotec (2012), sendo que, na tese, iremos realizar pesquisa exaustiva e ampla de dados e de referências acadêmicas no tema.

### **2.3. Outros agentes que integram o ecossistema de geração de empreendimentos inovadores no campo dos negócios de impacto social no Brasil**

Ocorre que o termo ecossistema é emprestado do campo das ciências da natureza por ajudar muito a categorizar ambientes, mecanismos e agentes vinculados a dinâmicas que tratam de empreendedorismo e inovação lançam mão dessa terminologia com muita tranquilidade.

Aranha (2009) nos ajuda a entender a dimensão estratégica dessa orientação:

Hoje em dia, as universidades e os centros geradores de conhecimento que conseguem consolidar harmonicamente o tripé ensino/pesquisa/extensão, estendendo sua produção para a sociedade, criarão uma ponte entre a geração e o uso do conhecimento. Elas serão chamadas de universidades empreendedoras e poderão fazer parte dos ecossistemas de inovação (ARANHA, 2009, p. 171).

De fato, Gobble (2014) resgata que o termo advém da biologia e teria sido usado pela primeira vez em 1996, por James Moore, na obra *The death of competition*. Ali ele definiu como um ecossistema de negócios empresariais (*business ecosystem*) que seriam comunidades econômicas apoiadas por indivíduos e organizações em que as empresas ocupam nichos tais quais espécies em biomas, sendo que os vários membros do ecossistema coevoluem.

Por sua vez, como argumenta Zardo (2017), o termo ecossistema de inovação tem sido adotado como sinônimo de áreas de inovação, "esse conceito visa estabelecer um paralelo com a biologia e os ecossistemas naturais, onde a vida se cria, se adapta e evolui, com intensa interação e sinergia" (AUDY & PIQUET, 2016, p. 22).

Dito isso, ocorre que não pretendemos aqui esgotar a apresentação dos

agentes que integram o que chamamos aqui de ecossistema de apoio à geração e manutenção de empreendimentos inovadores no campo dos negócios de impacto social no Brasil. No entanto, optamos por abrir essa seção para abordarmos, sem profundidade, dos atores que entendemos serem os mais representativos atualmente em nível nacional.

Conforme Baggenstoss & Danodone (2013), a **Ashoka** é certamente a entidade internacional mais expoente no campo do empreendedorismo social, sendo também muito renomada no Brasil, tendo iniciado aqui suas atividades em 1986.

A Ashoka criada em 1980, é uma instituição sem fins lucrativos, totalmente financiados por contribuições privadas – tanto indivíduos ou empresas desde que não lidem como tabaco, álcool, drogas e armas e tampouco sejam governos.

Seu fundador, Bill Drayton é considerado o pioneiro a usar o termo empreendedor social. Em 1980 fundou a *Ashoka Foundation*, organização mundial de apoio a empreendedores sociais e que, no Brasil, iniciou suas atividades em 1986. O programa mais importante da entidade é o apadrinhamento de empreendedores sociais por um período de tempo, de modo que possam se dedicar totalmente a seus empreendimentos, assim, têm mais chances de lograr a sustentabilidade institucional. Em 2013, cerca de 320 empreendedores brasileiros faziam parte dos *fellows* da Ashoka, tendo a missão de valorizar o social por meio de ações inovadoras.

A **Artemísia** é uma organização relevante em nível nacional por ter sido pioneira na disseminação e no fomento dos negócios de impacto social. A entidade sem fins lucrativos com sede em São Paulo está, há 11 anos, atuando visando desenvolver empreendimentos “que oferecem, de forma intencional, soluções escaláveis para problemas sociais da população de baixa renda”, conforme qualificam os negócios de impacto social. Ela atua como ofertante de cursos, consultorias e como aceleradora de negócios de impacto, e foi responsável pelo dinamismo do movimento universitário<sup>96</sup> intitulado **Choice** que envolveu a sensibilização aos negócios de impacto social em todo o Brasil e que, desde 2016, passou a seguir adiante de forma autônoma sob a coordenação dos próprios jovens.

Já falamos também da organização do Muhammad Yunus com atuação

---

<sup>96</sup> Há outros movimentos discentes universitários que valem investigação como o Enactus, Netimpact, Aiesec, *Junior Achievement*, Engenheiros sem fronteiras, empresas juniores que têm se dedicado aos negócios sociais em diferentes aproximações.

internacional, sendo que a **Yunus Negócios Sociais Brasil** é a unidade nacional vinculada à empresa global *Yunus Social Business Global Initiatives* que visa “desenvolver negócios sociais através de seu fundo de investimentos e aceleradora para negócios sociais”, para tal oferece serviços de consultoria para empresas, governos, fundações e ONGs

O **Instituto de Cidadania Empresarial (ICE)** também merece destaque porque tem crescido a importante nacionalmente ao articular acadêmicos que lidam com empreendedorismo e inovação vinculada à temática emergente dos negócios de impacto. A partir de parceria com a Anprotec e o **BID** (Banco Interamericano de Desenvolvimento) tem oferecido programas de fortalecimento de redes e de geração e troca de conhecimento no segmento. Dentre as ações, destacamos as chamadas para produção de artigos; premiação de TCCs (Trabalho de Conclusão de Curso) de graduação, dissertações de mestrado e teses de doutorados; participação ativa nos trabalhos e visibilidade da Força Tarefa de Finanças Sociais (FTFS) desde 2013 com outras organizações; Chamadas para apoio financeiro para incubadoras de negócios de impacto e para os próprios negócios; dentre outros.

Convém ainda apresentar, ainda que brevemente, a **certificação B** que instiga empreendedores de quaisquer setores a repensar seus modelos de negócios e redefinir o conceito de sucesso empresarial. Assim, as empresas certificadas como B, benéficas, surgiram como opção para reafirmar um propósito maior para as organizações de modo a terem resultados positivos para a sociedade. A ideia é ir além das ações de responsabilidade social empresarial em que o social fica como algo periférico da atividade empresarial, deslocando-a para o centro das decisões organizacionais. Conforme apontam Rodrigues & Comini (2017), no Brasil, o movimento B<sup>97</sup> tem crescido de forma significativa e muito próxima ao mundo dos negócios de impacto social. Elas entendem que o movimento de empresas B, ao propor uma avaliação sistemática e uma certificação concedida por um terceiro, busca conferir maior legitimidade e propor um avanço nos atuais mecanismos de monitoramento e prestação de contas, adotando a perspectiva de movimento de hibridização. Dessa forma, permite uma reflexão contínua sobre como criar impactos positivos gerados pelas empresas, seja como uma consequência das atividades, seja como uma

---

<sup>97</sup> No Brasil, diversas iniciativas estão em curso no campo do marco legal. Em mais de 10 países da América Latina já está tramitando projeto de lei que atende aos requisitos de empresas híbridas em conformidade com as métricas do movimento B mundial. No Brasil, o projeto de lei está em fase de concepção e irá para consulta pública oportunamente.

intenção central na proposta de valor (RODRIGUES & COMINI, 2017).

Adicionalmente, o **Sebrae** (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) configura uma das organizações mais representativas no Brasil para o tema de empreendedorismo. São órgãos paragovernamentais que, junta com outras entidades do chamado Sistema S contam com recursos governamentais advindos de tributos gerados em diferentes setores da economia. Gozam de alto grau de autonomia frente ao Estado. Têm sido agente do campo do empreendedorismo social relevante, tanto para empreendimentos da economia solidária, como também, mais recentemente, para o segmento dos negócios de impacto trabalhando inclusive com populações da base da pirâmide, com baixo poder aquisitivo, quando da oferta de seus serviços a grande público. Desde 2016, o Sebrae tem apresentado parcerias internacionais importantes para desenvolver programas ligados aos negócios de impacto, como o **Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)**.

Importantes agentes dos meios de comunicação de massa têm também aderido ao setor de forma explícita, como é o caso da **Folha de São Paulo** que tem dado forte visibilidade ao tema com seu suplemento especial (disponível *online* de forma gratuita). A **Folha**, junto com a **Fundação Schwab**, promove o Prêmio Empreendedor Social, desde 2010.

Quanto aos agentes de financiamento, convém mencionar a **Sitawi** se intitula um fundo social que amplia o impacto de organizações e empresas comprometidas com causas sociais e ambientais e que faz isso por meio de empréstimos e consultoria, introduzindo uma nova forma de financiamento social no Brasil.

Existe cada vez mais capital privado disponível para investimento em países subdesenvolvidos conforme suas economias crescem. A escolha de uma aplicação financeira pelo investidor moderno é pautada pelo seu perfil. Ações, fundos de investimento (de renda fixa, de previdência, imobiliário, multimercado...), títulos públicos, debêntures, Certificados de Depósito Bancário e poupança atendem, cada um, a um público específico que busca uma combinação de fatores pessoais como rentabilidade esperada, liquidez e exposição ao risco. **Além desses tipos de características, uma nova exigência tem sido buscada na última década, principalmente por jovens investidores, diante da realidade socioeconômica mundial: o impacto social de seus investimentos. O investimento de impacto surge nesse cenário como uma nova alternativa de mitigação de problemas sociais, canalizando capital privado para o desenvolvimento socioeconômico. Com expectativas de retorno de longo prazo e riscos elevados, o investimento de impacto destina capital para os chamados negócios sociais. Ele pode ser definido como um tipo investimento que objetiva causar impacto social positivo além de retornos financeiros.** (JORDÃO, 2013, p. 09, *grifo nosso*).

Daniel Izzo (2013), fundador do primeiro **Fundo de Alto Impacto** no Brasil, Vox Capital, afirma que:

[...] em função do alto grau de risco dos investimentos em negócios sociais, a maioria do capital que apoia o setor atualmente no Brasil é proveniente de indivíduos de alta renda, fundos familiares, órgãos multilaterais ou do setor privado. Com pouca participação dos investidores institucionais, fundos de pensão ou bancos de investimentos em direção a esses ativos, apesar do interesse crescente. Vale ressaltar que, mesmo os investidores de impacto, que possuem histórico de doadores sociais e filantropos em outras atividades, quando investem em negócios de impacto buscam também retornos financeiros e sociais. **Ou seja, não se trata de um aporte de capital desinteressado e necessariamente altruísta em sua essência** (SANTANA & SOUZA, 2015 *apud* SUCUPIRA, 2015. p. 62, *grifo nosso*).

Adicionalmente, o estudo publicado pela *Aspen Network of Development Entrepreneurs* (ANDE) em parceria com a *LGT Venture Philanthropy, Quintessa Partners* e a Universidade de *Saint Gallen*, em maio de 2014, apresenta um panorama sobre os investidores em negócios de impacto no Brasil, seus interesses e pretensões para os próximos anos. Sendo que em 2012 eram apenas sete investidores ativos no Brasil. Já em 2014, o número chegou a 28 investidores, crescimento de 300% (SANTANA & SOUZA, 2015 *apud* SUCUPIRA, 2015).

No Brasil, a primeira gestora de Fundos de Alto Impacto atuante no Brasil foi a Vox Capital, em 2012, sendo um dos principais agentes do setor nos dias correntes. Foi eleita por quatro anos consecutivos como um dos melhores fundos de impacto social no mundo, segundo organização estadunidense *Impact Asset*. Em seu primeiro fundo investido, a Vox investiu em dez empresas com um valor médio entre R\$ 5 milhões e R\$ 7 milhões. O segundo fundo foi aberto em julho de 2016 com R\$ 120 milhões para investir em até 12 empresas com foco nos setores de saúde, educação e serviços financeiros (*idem*).

Apesar de o ecossistema de atuação para esses fundos no Brasil serem considerados recentes e incipientes, até 2016 o setor já tinha ultrapassado R\$ 100 milhões de investimentos em nível nacional (FCBNET, 2017).

No Brasil, está sendo implantado um modelo internacional de investimento já em curso na Holanda, Israel, Estados Unidos e na Inglaterra: os **Social Impact Bonds** (SIC)<sup>98</sup>, títulos públicos com a finalidade específica de apoiar negócios de impacto social. Em breves linhas, é semelhante à emissão de títulos

<sup>98</sup> Entendemos que essas iniciativas configuram amadurecimento do ecossistema, e podem vir a ser berço para inovações subjetivas no campo das políticas públicas governamentais.

governamental para captação de recursos privados<sup>99</sup>.

Vale ainda apresentar o **Sistema B**, iniciado nos EUA, em 2006, que se configura como um movimento internacional que visa criar um ecossistema próprio de empresas B, abreviação das palavras “benéficas”. Isto é, classifica e certifica empresas a partir de 180 fatores que vão desde questões de sustentabilidade ambiental até interrelação com funcionários e colaboradores, transparência dentre outros aspectos. Deste modo, apoiam consumidores conscientes em sua tomada de poder no ato de compra.

Convém mencionar ainda as **aceleradoras** e seu papel de apoio a empreendimentos no país em diferentes etapas de seu desenvolvimento. Lembremo-nos que as:

A diferença entre as incubadoras e as aceleradoras está no fato de que as primeiras dão suporte às empresas nascentes (*startups*) na fase inicial do ciclo de negócios e por períodos mais longos (2 ou 3 anos), enquanto as aceleradoras preparam as *startups* para o crescimento durante um período menor de tempo (até 6 meses), fazendo investimento de risco (*venture capital*) para adquirir uma parte (5 a 15%) das ações da empresa acelerada. (LIMEIRA, 2015, p. 17).

Em pesquisa recente realizada por Abreu & Campos (2016) do Centro de Estudos de *Private Equity*<sup>100</sup> da Fundação Getúlio Vargas (FGV), há cerca de 40 aceleradoras em atividade no Brasil, número relevante já que mundialmente existem cerca de 250 (ABREU & CAMPOS, 2016). Em alguns pontos os programas de aceleração de empresas se assemelham aos de incubação. Os de aceleração são muito variados, podem envolver diversas formas de apoio como oferta de mentorias, investimento de capital<sup>101</sup>, espaço físico de trabalho e de fortalecimento de redes<sup>102</sup>.

<sup>99</sup> No entanto, os recursos são direcionados para negócios de impacto social. Os títulos são resgatados por investidor lograr efetividade dos resultados esperados; isto é, se comprovar o impacto gerado. É uma forma de o Estado financiar recursos para área social, só que o agente privado no risco no esquema. Caso haja validação do impacto esperado por parte do Estado, a iniciativa gera economia para o poder público já que o Estado devolve o montante captado com o título e ainda beneficia com bônus os negócios de impacto que apostaram nele. Limeira e Pinheiro (2017) resgatam estudos que, até junho de 2017, foram implementados cerca de 90 *bonds* com investimento de 322 milhões de libras esterlinas, beneficiando cerca de 115 mil pessoas.

<sup>100</sup> Termo em inglês para "ativo privado". É uma modalidade de fundo de investimentos voltado para compra de ações com boas projeções monetárias e que estejam em fase de bom crescimento.

<sup>101</sup> Das atuantes no país, temos que elas aportaram juntas mais de R\$ 51 milhões em mais de 1,3 mil *startups*. A pesquisa ainda revelou que a maior concentração deles é na região sudeste (71%), e a preferência é em aportar recursos em sua fase comercial já que as aceleradoras querem se aproximar de novas tecnologias (17%) e de pessoas com qualificação no setor (aquisição de talentos) (15%). A maior parte dos investimentos vai para empreendimentos com atuação no mercado de tecnologia da informação (84%), educação (77%) e de serviços (68%), finanças (61%), indústria (61%), e agronegócio (58%). O montante mais comum de investimento varia entre R\$ 45 mil a R\$ 255 mil, e o percentual do negócio que entra no acordo como contrapartida na participação societária da empresa investida é de 8% (ABREU & CAMPOS, 2016).

<sup>102</sup> São dois os principais diferenciais aspectos de diferenciação de aceleradoras em relação a

Além das aceleradoras, outro agente importante que pertence ao ecossistema de empreendedorismo inovador do Brasil é o **investidor anjo**, pessoa física que aporta recursos financeiros em empresas nascentes com capital pessoal. Visam empreendimentos um alto potencial de crescimento, perfil em que estão também as *startups*.

Segundo a Associação dos **Anjos** do Brasil, tratam-se normalmente de profissionais (empresários, executivos e profissionais liberais) experientes, que agregam valor para o empreendedor com conhecimentos, experiência e rede de relacionamentos, além dos recursos financeiros; em geral participam de forma minoritária nos negócios investidos; e ainda optam por não ter posição executiva na empresa, atuando mais como mentor e/ou conselheiro junto aos empreendedores.

No Quadro 08, resgatamos quadro sinóptico de Cohen (2013) que categoriza, de forma bem apropriada e atual, as principais características de incubadoras, aceleradoras e investidores anjos de forma comparativa.

Quadro 08. Diferenças-chave entre incubadoras, aceleradoras e investidores anjos.

Item	Incubadoras	Aceleradoras	Investidores anjos
<b>Duração do programa</b>	De um a cinco anos	Três meses	Contínuo
<b>Programa em grupo</b>	Não	Sim	Não
<b>Modelo de gestão da entidade de apoio</b>	Aluguel, sem fins de lucro	Investimento ou como apoio sem fins de lucro.	Investimento
<b>Seleção</b>	Não competitivo	Competitivo, cíclico	Competitivo, contínuo
<b>Estágio</b>	Inicial ou expansão	Inicial	Inicial
<b>Educação</b>	<i>Ad hoc</i> , recurso humano, legal etc.	Seminário	Nenhum

incubadoras. O tempo de relação da instituição de apoio, aceleradora, com o empreendimento nascente que pode ir de seis meses a anos; diferente as incubadoras que, no Brasil, têm tempo médio de três anos (ANPROTEC, 2017). Outro é o fato de que as aceleradoras costumam aportar recursos financeiros e entrar na sociedade da *startup*, cujo percentual pode variar de 8 a 30% do capital da empresa. As aceleradoras também diferem muito entre si, tanto em termos da estrutura dos programas oferecidos quanto de foco (ABREU & CAMPOS, 2016).

<b>Mentoria</b>	Mínima, tática	Intensa, por si ou outros	Se necessário, por ser investidor
<b>Local</b>	No local	No local	Fora do local

Fonte: Adaptado de COHEN, 2013. p. 20, *tradução livre nossa*.

Finalmente, gostaríamos de apontar, ainda que de forma muito breve, da emergência de **consumidores conscientes** que buscam adicionar valor ao seu ato de consumo, inclusive no tratamento de resíduos do consumo a partir do olhar do ciclo de vida ou da cadeia de valor do produto consumido.

Neste quesito, destacam-se as iniciativas e redes ligadas ao **comércio justo e solidário** que se baseiam nos princípios da democracia e autogestão; condições justas de produção e trabalho; desenvolvimento local e sustentabilidade; respeito ao meio ambiente e às mulheres e grupos étnicos e crianças; informação ao consumidor, integração dos elos da cadeia produtiva. Também temos visto negócios de impacto social desenvolver suas empresas exatamente com essa orientação, de organizar e potencializar o poder de compra do consumidor, oferecendo, por exemplo, portais e aplicativos de facilitação do acesso para produtos e serviços com propósito de gerar impacto positivo ao longo de cadeias produtivas<sup>103</sup>.

Porter & Kramer (2011) definem cadeia de valor o conjunto de atividades que agregam significação a um produto ou serviço, desde as etapas iniciais de seu projeto ou sua produção até o atendimento ao consumidor final; isto é, se inicia com a origem dos recursos e vai até o descarte do produto pelo último consumidor. Ela é composta pela cadeia de suprimentos e dos clientes e consumidores finais.

Passaremos agora para a seção que tratará do marco legal que acolhe as incubadoras e suas mantenedoras quando do exercício de lidar com empreendedorismo e inovação.

<sup>103</sup> É o campo do *Adeptdesign*, da *Workay*, da *Compras do Bem*, *Solidarium*, dentre outros.

## 2.4 O Marco legal circunscrito às incubadoras universitárias de empreendimentos inovadores no Brasil

Essa seção traz temáticas relevantes sobre os agentes econômicos que lidam com empreendedorismo e inovação no Brasil, em especial dos que oferecem serviços de apoio a empreendimentos inovadores nascentes como as incubadoras, os parques tecnológicos, os investimentos, dentre outros.

Importante registrar que não pretendemos esgotar essa temática que é vasta e que merece um estudo próprio a ele dedicado, principalmente de estudiosos do campo do direito. De toda sorte, nossa intenção é abordar os principais elementos que conformam o marco legal circunscrito à operação das incubadoras universitárias considerando as diferentes naturezas de suas mantenedoras.

No entanto, entendemos que importante começar essa empreitada tratando, em linhas gerais, das personalidades jurídicas que o Brasil dispõe, temática que tanto nos ajuda no entendimento do enquadramento dos próprios negócios de impacto social em nosso país, como também acolhe o enquadramento legal das instituições de ensino superior (IES) as quais, aqui são as mantenedoras das incubadoras universitárias.

Optamos inicialmente por abraçar um roteiro baseado nas legislações abrangentes para quaisquer entidades universitárias que se configuram como mantenedoras de incubadoras que lidam com a geração de empreendimentos inovadores.

Em seguida, trataremos de especificidades associadas a um tipo ou outro de mantenedora de incubado.

### 2.4.1. Tipologias de pessoas jurídicas no Brasil

Um empreendimento nascente, *startup*, tem várias tipologias de pessoas jurídicas para levar em conta no Brasil. Sua escolha deve considerar sua finalidade (atividade principal), seu modelo de negócio, sua perspectiva de crescimento, seus custos e tributos<sup>104</sup>, sua estrutura em termos de sócios e

---

<sup>104</sup> Quanto à questão tributária de nível municipal, vale dizer que não são raros os casos em que há legislação, por exemplo que aplica redução tributária de ISS (imposto sobre serviço) para empreendimentos incubados em incubadoras de empresas e/ou parques tecnológicos, sendo que a maioria das legislações brasileiras

funcionários, dentre outros aspectos.

Abordaremos em linhas gerais as características das personalidades jurídicas existentes no Brasil. Ao final dessa seção faremos incursões desse tema no contexto dos negócios de impacto socioambiental.

Optamos por trazer prontamente um esquema visual, Quadro 09, com os tipos existentes associados a suas principais características comparativas. A partir dele iremos tratar um a um, ainda que de forma não aprofundada em diversos aspectos.

Quadro 09. Tipologias de personades jurídicas no Brasil<sup>105</sup>

Tipologia	Enquadramento / Faturamento Anual				Sócio/Titular	Opções tributárias
	MEI	ME	EPP	Normal		
<b>Empresário individual - EI</b>	Até 60mil	x	x	x	Um titular	Simple Nacional
<b>Empresa individual de responsabilidade limitada - Eireli</b>	x	Até 360mil	Até 3,6milhões	Por opção ou faturamento acima de 3,6 milhões		Dois ou mais sócios
<b>Sociedade limitada</b>	x					
<b>Sociedade Anônima</b>	x					
<b>Associação sem fins lucrativos</b>	x	x	x	x	x	x
<b>Cooperativa</b>					Ilimitado.	Resultados dos atos cooperativos não são tributados pelo IRPJ; os não cooperativos são tributáveis.

aponta especificamente para empreendimentos tecnológicos. Mesmo assim, registramos aqui esse benefício, mas informamos que não iremos trabalhar detidamente neste aspecto na análise que faremos neste capítulo.

<sup>105</sup> Neste quadro optamos por retirar a menção à sociedade simples e outras tipologias empresariais por não serem tão corriqueiras no âmbito das empresas nascentes no Brasil. No entanto, tratamos delas no texto que segue.

As formas disponíveis para constituição de uma empresa nascente no Brasil são as Sociedades Simples, as Sociedades Empresariais (**Sociedade Limitada, Sociedade por Conta de Participação e Sociedade Anônima**), as **EIRELI**, os **Microempreendedor Individual (MEI)** ou os **Empresários Individuais (EI)**, e ainda as **Sociedades de Propósitos Específicos (SPE)** (MAGACHO, 2016).

No entanto, optamos ainda por trazer as cooperativas e associações sem fins lucrativos já que têm sido também utilizadas para operar negócios de impacto socioambiental no Brasil na ausência de uma pessoa jurídica própria para esse segmento tal qual ocorre em outros países como nos EUA, na Inglaterra, na Itália, na França com diferentes designações e formatos.

A conformação inicial como **MEI**<sup>106</sup> tem sido uma boa opção para empreendedores que exercem certas atividades de forma individual ou com até um ajudante que passa a poder ser remunerado com um salário mínimo ou com o piso de sua categoria. É uma PJ que tem receita bruta de até R\$ 5.000,00 ao mês ou R\$ 60.000,00 ao ano. Caso o empreendimento ultrapasse estes valores, passa automaticamente a se constituir como (EI).

Foi a Lei Complementar de número 128, de 19/12/2008 que ditou as condições para que o trabalhador tido informal pudesse se formalizar como MEI. Essa tipologia é direcionada a pessoas que trabalham por conta própria. Um indivíduo associado a uma MEI não pode ter participação em outra empresa, tanto como sócio ou como titular. Nem todas as atividades empresariais ou comerciais podem ser enquadradas como MEI, além do fato de que para constituir uma MEI o empreendedor pode apontar até 15 ocupações econômicas além da principal, sendo que todas têm que estar conformidade com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE).

Dentre as vantagens da emissão de um CNPJ de MEI, está a abertura consequente da possibilidade de abertura de conta de PJ junto a rede bancária, empréstimos e emissão de notas fiscais.

Adicionalmente, o MEI será enquadrado no tipo tributário de Simples Nacional, ficando isento dos tributos federais (Imposto de Renda - IRPJ), PIS (Programa de Interação Social), COFINS (Contribuição para Financiamento da Seguridade Social), IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), e CSLL

---

<sup>106</sup> Essa tipologia é relativamente recente e foi criada em contexto de enfrentamento da grande massa populacional brasileira.

(Contribuição sobre o Lucro Líquido).

O empreendedor MEI tem como dever pagar, por mês, um valor fixo mensal de R\$ 48,70 (se tiver atividade no ramo do comércio ou da indústria), R\$ 52,70 (se atuar na prestação de serviços) ou de R\$ 53,70 (para o setor de comércio e serviços). Eles valores representam suas obrigações junto à Previdência Social e ao ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias) ou ao ISS (Imposto sobre Serviços); são valores aplicados em 2018, sendo que são anualmente atualizados.

A partir de tais contribuições, o MEI passar a usufruir de benefícios como salário-maternidade, auxílio-doença, aposentadoria, dentre outros.

Anualmente, há uma única declaração de faturamento que o MEI precisa apresentar, sendo em um formato simples e sem burocracia, via *Internet*.

Por sua vez, a **Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (Eireli)**, tal qual o MEI é constituída somente por um indivíduo, sendo que na Eireli há a separação do patrimônio do empresário em relação ao da empresa<sup>107</sup>, conferindo assim característica de responsabilidade limitada. E, tal qual o MEI, para a Eireli, não é possível ter sócios pela mesma razão do MEI (MAGACHO, 2016).

Quanto à **Sociedade Simples**, ela admite que o sócio industrial – o que não contribui com recurso financeiro o capital social empresarial, mas contribui com o seu trabalho. Essa tipologia é considerada uma sociedade não empresária, logo, que não possui benefícios como regime de falência e de recuperação judicial. Essas PJs podem ser: i) Sociedade Simples (em sentido estrito ou comum); ii) Sociedade em nome Coletivo; iii) Sociedade em Comandita simples; iv) Sociedade Limitada; v) Consórcio; vi) Sociedades em Conta de Participação; e vii) Sociedade Cooperativa (idem).

Já a **Sociedade Empresarial** possui personalidade jurídica, associando um ou mais sócios constituída para fins comerciais. Existem sete tipos categorias de sociedades empresariais: **i) Sociedade em Nome Coletivo; ii) Sociedade em Comandita Simples; iii) Sociedade Limitada; iv) Sociedade Anônima; v) Sociedade em Comandita por Ações; vi) Sociedade Individual de Responsabilidade Limitada; e vii) Sociedade de Propósito Específico.**

<sup>107</sup> Isto equivale a dizer que, tal qual uma sociedade limitada, a responsabilidade do titular da Eireli é restrita ao valor do capital social da empresa, sendo que apenas o patrimônio da empresa é que será associado a obrigações de sua atividade, desvinculado o patrimônio pessoal do titular da

Há recorrência desse tipo de PJ para empreendedores nascentes nos ambientes de geração de empreendimentos inovadores, em especial incubadoras. A **Sociedade Limitada** é uma das tipologias mais utilizadas no Brasil, tendo como característica a limitação da responsabilidade societária, sendo regidos por um contrato social que deve ser registrado junto à Junta Comercial do Estado – documento que define relação dos sócios e forma de constituição.

Quanto à **Sociedade Anônima**, ela é constituída para apoiar a elaboração de acordos de acionistas, emissão de debêntures (forma de financiamento por meio de emissão de títulos de dívida empresariais), abertura de capital ao mercado financeiro. Ela provê estrutura de governança robusta (Conselho de Administração e Conselho Fiscal). Há obrigatoriedade de distribuição de dividendos mínimos obrigatórios, dentre outras regras aplicáveis a este tipo societário. Veremos que essa questão tem efeito negativo para alguns tipos de negócios sociais no Brasil, especialmente dos que se filiam ao modelo Yunus o qual propõe que não exista distribuição de dividendos e que os excedentes/retornos sejam totalmente reinvestidos na empresa, tal qual no modelo de sociedade cooperativa.

Por sua vez, temos que há determinação legal, Lei nº 11.079/2004, que tratam de **Sociedade de Propósito Específico (SPE)** voltada para atender a um negócio específico e isolar um ativo das demais atividades executadas por uma empresa. Esse mecanismo é normalmente usado pelas Sociedades Limitadas ou Sociedades Anônimas.

Um importante tipo de pessoa jurídica é associação. As associações são formadas por pessoas, tanto físicas como jurídicas, com finalidade não lucrativa e com fins econômicos; conforme Código Civil, Art. 53 (BRASIL, 2002), logo, seus resultados financeiros não são divididos entre os participantes.

As associações atendem a diferentes setores da economia, tais como: assistencial, ambiental, social, religioso, esportivo etc.

Elas são constituídas a partir de um Estatuto Social, sendo ou não necessário que um capital financeiro seja apresentado quando de sua abertura.

Historicamente, o marco legal nacional trazia impedimentos à remuneração dos dirigentes estatutários das entidades sem fins lucrativos que tinham

---

EIRELI. Adicionalmente, o capital social deverá ser de, no mínimo, cem vezes o maior salário-mínimo vigente no Brasil.

acreditações ou isenções tributárias advindas de chancelas como OS (Organizações Sociais), CEBAS (Certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social), filantropia etc. ou de parcerias que envolvessem recursos públicos. Mudanças recentes passaram a flexibilizar essa orientação limitante.

Recentemente, organizações da sociedade civil se beneficiaram da Lei 13.019 de 2014 que trata das parcerias do poder público como o setor sem fins lucrativos (Terceiro Setor) ao mencionar no texto da lei expressões como “sócio” e “dividendos” deixou aberto oportunidades para que, no futuro, seja possível uma tipologia jurídica como empresas sociais em nosso país. (SOUZA, 2015).

Temos que as **fundações**, outro tipo de pessoa jurídica de direito privado que conformam uma tipologia especial de pessoa jurídica em nosso país. São muito comumente articuladas a universidades, tanto públicas quanto privadas, conformando pessoas jurídicas que terminam por facilitar ações, auferir benefícios fiscais, prover segurança jurídica, agilizar contratações e parcerias entre diferentes entes federativos e do campo da iniciativa privada, dentre outros aspectos.

As fundações são criadas a partir de um patrimônio ou viabilidade econômica advinda da decisão de uma só pessoa; configurando um patrimônio personalizado destinado a um propósito específico. Seu funcionamento e organização são estabelecidos sob a forma de um Estatuto, que passar a reger as relações jurídicas envolvidas. A fundação é criada a partir de um testamento ou escritura pública, conforme podemos analisar no texto do artigo 62 do Código Civil:

Artigo 62. Para criar uma fundação, far-lhe-á o seu instituidor, por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina, e declarando, se quiser, a maneira de administrá-la. (BRASIL, 2002).

Em ambos os casos possíveis para criação das fundações no Brasil, há interveniência do Ministério Público (MP) que age também como tutelador do patrimônio que passa a ser designado a um bem comum. Logo, o patrimônio em questão não pertence mais a seu instituidor, ou a seus dirigentes ou usuários; mas si aos bens do Estado.

As fundações diferem das sociedades e das associações sem fins de lucro por sua afetação sempre estar relacionada a patrimônio destinados para fins: religiosos, morais, culturais e/ou de assistência social. As fundações não visam ao lucro, mas podem ter atividade econômica como meio ou como fins.

Quanto às **cooperativas**, reportamos à Lei nº 5.764, de 1971, que tratou de definir a Política Nacional de Cooperativismo e também instituiu o seu regime jurídico. Assim, as cooperativas são sociedades de pessoas de natureza civil, com forma jurídica própria, criadas para oferecer serviços aos associados. Elas se diferenciam das outras sociedades principalmente por estas características:

a) têm que ser constituídas por adesão voluntária de pessoas, sendo possível integrar um número ilimitado de associados, a não ser que isso impacte na impossibilidade técnica de prestação de serviços;

b) variabilidade do capital social, representado por cotas-partes por associado;

c) há limitação do número de cotas-partes por associado, sendo possível acordo para o estabelecimento de critérios de proporcionalidade entre seus membros;

d) inacessibilidade das cotas-partes do capital para terceiros;

e) necessidade de retornar as sobras líquidas do exercício à cooperativa de modo proporcional às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da assembleia geral;

f) quórum para o funcionamento e deliberação da assembleia geral baseado no número de associados e não no capital;

g) indivisibilidade dos fundos de reserva e de assistência técnica educacional e social;

h) neutralidade política e não discriminação religiosa, racial e social;

i) prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;

j) área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

Vale destaque o fato de que as cooperativas diferem das empresas pela “variabilidade ou possibilidade legal de dispensa de capital social para a sua constituição e exercício”; isto é, as cooperativas têm “permissão legal para existência e atividade sem o capital”, de modo que seus sócios podem contribuir exclusivamente com serviços (SOUZA, 2015, p. 82). Para empresas, os sócios não podem contribuir apenas com seus serviços à organização.

Uma das vantagens concernentes às cooperativas são os benefícios

fiscais. No entanto, não há diferença entre os tributos que incidem sobre os produtos vendidos por uma cooperativa em relação a uma empresa mercantil.

O trabalho do associado em sua cooperativa não gera vínculo empregatício e os produtos entregues à cooperativa tampouco imputam tributação. Não obstante, a mercadoria de uma cooperativa há incidência tributária conforme demais pessoas jurídicas.

O Marco Legal do Terceiro Setor, publicado recentemente, Lei federal de número 13.019 de 2014, trouxe inovações quanto às parcerias das **organizações da sociedade civil (OSC)** com as entidades governamentais, oportunizando para as OSC prerrogativas de **Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP)** a qual enseja parcerias com o poder público, criando ainda termos de parcerias e dispensa de certificações antes exigidas, ainda que tenham sido reforçados mecanismos de controle de resultados das parcerias (LIMEIRA & PINHEIRO, 2017). Além do mais,

Pelo novo Marco Legal, as cooperativas sociais podem realizar parcerias com entidades do poder público. A Lei 9.867/99 define as cooperativas sociais como aquelas com a finalidade de inserir as pessoas em desvantagem no mercado de trabalho, visando promover a pessoa humana e a integração social dos cidadãos. Estas devem incluir, entre suas atividades, os serviços sociosanitários e educativos, bem como atividades agrícolas, industriais, comerciais e de serviços. Por sua vez, a Lei das Licitações 8.666/93, no art. 24, XVII, dispensou as associações e cooperativas sociais, formadas por público de baixa renda, de licitação para contratação pública de serviços de coleta, comercialização e processamento de lixo (LIMEIRA & PINHEIRO, 2017, p. 50).

Por fim, vale resgatar diferentes aspectos do rebatimento dessas pessoas jurídicas *vis-à-vis* os negócios de impacto social.

Célia Cruz, diretora executiva do (Instituto de Cidadania Empresarial) ICE, aponta como sendo cinco as possibilidades de organizações brasileiras que podem ser categorizar como negócios de impacto, são elas: organizações sem fins lucrativos com geração de receita; organizações sem fins lucrativos com negócio que reinveste o lucro na organização; cooperativas; negócios que reinvestem 100% do lucro e negócios que distribuem dividendos (INOVATIVA BRASIL, 2016).

Ocorre que, conforme Oberfield & Dees (1992) resgatam, as organizações sem fins lucrativos (sociedades civis; associações; organizações filantrópicas e fundações) até podem gerar lucro. O que não podem, conforme legislação nacional, é distribuir seus resultados positivos lucrativos para quaisquer controladores da organização. Ou seja, nenhum indivíduo ou nenhum grupo tem

direito ao seu excedente econômico.

No caso das organizações sem fins de lucro, diversos autores (FALCONER, 2000; LANDIM & THOMPSON, 1997; OBERFIELD & DEES, 1992) já haviam atestado que a principal fragilidade delas é a dependência da perspectiva filantrópica, ficando assim sujeitas à redução de seu alcance em períodos de contração financeira. Elas enfrentam o desafio de captação de recursos – sejam eles financeiros, materiais e/ou humanos - de maneira perene e suficiente, seja via criação de fundos para garantir recursos ou por doadores cujos interesses estejam alinhados aos da organização.

Como exemplo, podemos pensar em um negócio social que resolva se constituir como sociedade anônima e queiram seguir o modelo Yunus (de preza a não distribuição de lucros e dividendos), teriam dificuldade em implementar essa orientação já que no Brasil a distribuição de dividendos para empresas é obrigatória por força de lei.

Neste quesito, conforme alerta Souza, nosso país teve inspiração da doutrina estadunidense *mandatory dividends*, “em que o regime de distribuição de lucros advém da imposição legal e da prática societária.” (SOUZA, 2015, p. 77), sendo que o lucro é visto como remuneração do capital investido pelo sócio ou acionista.

Adicionalmente, esse tema remete à diferença entre empresa e cooperativa. Desde o ponto de vista jurídico, elas diferem quanto à possibilidade ou não de o sócio contribuir ou não com os serviços do empreendimento. Assim, “a figura do ‘sócio de serviço’ somente tem guarida em sociedades simples, e não em sociedade empresariais” (SOUZA, 2015, p. 81); ao passo que as cooperativas podem se constituir por pessoas que se obrigam a oferecer serviços para o exercício de sua atividade econômica. Logo, os negócios de impacto no Brasil teriam mais proximidade jurídica com o modelo cooperativo do que com o modelo empresarial convencional (SOUZA, 2015).

Outra possibilidade seria o caso de um negócio social concebido sobre um modelo de negócios que lida com voluntariado em sua cadeia de valor, ela ficaria com forte insegurança jurídica se resolver se formalizar como empresa limitada ou sociedade anônima.

Temos que estas tipologias gerais de personalidades jurídicas no Brasil ajudam no enquadramento dos negócios de impacto social no Brasil, como também apoiam as próprias universidades que também gozam de complexidade

institucional e particularidades legais que determinam sua atuação com mais ou menos segurança jurídica.

#### **2.4.2. Legislações relacionadas ao dia a dia de incubadoras universitárias**

Temos que, no cotidiano das incubadoras de empresas, há demanda de assessoria jurídica para elas mesmas, assim como para os empreendimentos incubados que, normalmente, dispõem de orientação jurídica de suporte às suas demandas dentro da oferta dos serviços de incubação<sup>108</sup>. Vale lembrar que cada incubadora tem seu próprio modelo de negócios<sup>109</sup> (forma de operação que articula suas receitas e despesas); logo, a oferta ou não desse serviço aos empreendimentos incubados varia caso a caso.

De todo modo, apontamos que há questões jurídicas pelas quais as incubadoras se defrontam na operação de seus modelos de negócios dentre os quais estão os temas relativos à própria relação com os empreendimentos incubados.

Neste quesito, por exemplo, as incubadoras têm que tratar de assuntos como a relação contratual de incubação; de propriedade intelectual como quando se tratam de laboratórios de pesquisa aplicada da incubadora e/ou de sua mantenedora; de participação no capital social do empreendimento incubado; de elaboração de convênios e contratos de parceria com entes públicos ou agentes privados no atendimento de alguma demanda ou oferta mercadológica, dentre outros.

Um tema recente que chamou atenção do ecossistema de empreendedorismo inovador no Brasil foi o advento da Lei Complementar (LC) de número 155, de 2016, que visou estimular as atividades de inovação e os investimentos produtivos no país, especificamente o tratamento jurídico dado ao

---

<sup>108</sup> Há incubadoras que não ofertam assessoria jurídica para os incubados e outras que oferecem esse serviço de diferentes formas, em que destacamos duas: i) ou como aconselhamento para temas trabalhistas, de propriedade intelectual, de contratos para clientes, fornecedores ou parceiros, apoio à decisão societária, formalização com pessoa jurídica, relação forma com investidores, internacionalização etc.; ii) ou como serviço jurídico em que estes temas antes citados são executados pelo advogado que presta o serviço aos incubados no âmbito dos serviços cobertos pelo serviço de incubação.

<sup>109</sup> DORNELAS, 2002 e várias obras (inclusive às de Anais das Conferências da Anprotec) lidam com esse tema tão caro às incubadoras de empresas.

**investimento-anjo.** Na legislação, houve distinção do investimento-anjo da participação societária da empresa investida de modo que o primeiro não se torna sócio da empresa, ou detentor de cotas ou de ações do seu capital. No entanto, passa a ter que celebrar um contrato de participação. Logo, ele passou a não responder por dívidas da empresa investida, inclusive quando de recuperação judicial. Ela passou a proteger o empresário que passa a ter segurança do seu controle societário já que o investidor-anjo não pode se envolver na condução dos negócios da empresa, tampouco na sua administração.

No entanto, nosso esforço analítico aqui será mais ligado a outro enfoque já que nosso recorte abrange as incubadoras universitárias que lidam com empreendimentos inovadores e não de incubadoras de empreendimentos tradicionais<sup>110</sup>.

Dito isso, o marco legal que queremos nos debruçar com mais parcimônia é o que se relaciona com as **atividades organizacionais inovadoras**, as quais são categorizadas em quatro tipologias: “inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de *marketing*”, tal qual o Manual de Oslo orienta<sup>111</sup> (2005, p. 23) normatiza a inovação em nível mundial.

Não obstante, necessário nacionalizar o termo para referenciar nossas prescrições normativas as quais, dentre outros pontos, passaram a dar base às ações estatais nas relações entre Estado com entes privados.

Logo, ao abordarmos o **conceito de inovação**, a referência internacional do Manual de Oslo é tão relevante quanto, por exemplo, o disposto no Novo Marco Legal da Inovação tem sido utilizado (RAUEN, 2016) para tratar de dispositivos legais editados em 2016 voltados a promover a geração e a difusão de conhecimento inovador por entes públicos e por entes privados.

[...] **introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social** que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa **resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho** (BRASIL, 2016, *grifo nosso*).

<sup>110</sup> Queremos registrar que se trata de um recorte necessário em nosso esforço investigativo, não tendo razão de diminuir a importância das incubadoras que lidam com empreendimentos tradicionais.

<sup>111</sup> O Manual entrega as publicações da Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE) e que visa orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa e desenvolvimento de países industrializados. A primeira edição é de 1990 e esta terceira edição, de 2005, é a mais recente e traz atualizações. O Manual é tido como “abrangente e flexível quanto às definições e metodologias de inovação tecnológica”, sendo uma das “principais referências para as atividades de inovação na indústria brasileira que se quer cada vez mais competitiva.” (MANUAL DE OSLO, 2005, p. 9).

Diniz & Neves (2016) lembram Benoît (2008) para quem o uso do termo sofreu grande variação ao longo da história, tendo inclusive inicialmente sentido pejorativo ao designar mudanças politicamente indesejadas, sendo posteriormente associado com sentido revolucionário, de mudança almejada.

Nesse contexto, o autor identifica, dentre os vários usos possíveis, a tendência moderna de se empregar o termo “inovação” para significar “invenção tecnológica”, um fenômeno que ocorre em evidente proximidade ao desenvolvimento da patente de invenção, instituto jurídico este decorrente da conversão, nos séculos XVII e XVIII, de monopólios de comércio e indústria concedidos pelos reis absolutistas em direitos privados atribuídos ao respectivo inventor e livremente negociados entre este e empresários (DINIZ & NEVES, 2016, p. 5).

A Lei federal de número 13.243, **Novo Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação (C&T&I)**, sancionada pela então presidente Dilma Rousseff, em 11 de janeiro 2016 (BRASIL, 2016) tornando mais ágeis, flexíveis e menos burocráticas as ações entre o poder público e o poder privado no sistema de tecnologia, ciência e inovação do país.

Por sua vez, o Decreto Federal nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018 (BRASIL, 2018), tem 86 artigos que regulamentam a Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Para muitos, ele foi entendido como um avanço por reconhecer a ação promotora da ciência e tecnologia como atividades de risco, assim como por mudar o enfoque da legislação que passou ao ser orientada pelos resultados em detrimentos dos procedimentos. O Decreto teve aspirações elevadas, conforme vemos em Carolina Fontoura:

No mesmo espírito seguiu o recente Decreto nº 9.283 de 07 de fevereiro de 2018, cuja finalidade expressa é regulamentar as disposições daquele [Lei 13.243], a partir do objetivo governamental **de incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional**. (FONTOURA, 2018, *grifo nosso*)

Sua tramitação levou cinco anos de discussão com a comunidade científica e empresarial nacional, inclusive com forte *advocacy* de entidades nacionais como a Anprotec e Anpei (Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras).

Rauen (2016) destaca que, dos 29 artigos que integram o Novo Marco Legal, quinze lidam com “mecanismos de interação de ICT [Institutos de Ciência e Tecnologia], empresas e ao fortalecimento de agentes intermediadores dessa relação com instituições de apoio e os chamados Núcleos de Inovação

Tecnológica (NIT) ” (RAUEN, 2016, p. 21-22).

Dentre os pontos mais relevantes modificados, destacamos dois por sua importância nos desafios operacionais das incubadoras universitárias, quais sejam:

i) propiciou que **universidades públicas e empresas privadas possam operar de forma mais articulada** (BRASIL, 2016); e

ii) que fez com que **professores em regime de dedicação integral possam desenvolver pesquisas em empresas**, e que laboratórios universitários sejam usados pela indústria para o desenvolvimento de novas tecnologias sendo que, em ambos os casos, com **remuneração adicional ao docente**, desde que não interfira em seu trabalho como professor e como pesquisador universitário (idem).

Efetivamente, o Novo Marco Legal fundamentou as modificações da **Emenda Constitucional (EC) 85 de 2015**, implicando em mudanças em outras legislações conhecidas para as IES que lidam com inovação e que têm articulação com indústrias e observam necessidades da sociedade. Neste quesito, destacamos nove leis que sofreram rebatimento direto, as quais abordaremos uma a uma, ainda que de forma não exaustiva:

- Lei 8.666, de 1993, que trata das licitações e contratos administrativos;
- Lei 10.973, de 2004, conhecida como Lei de Inovação, regulamentada em 8 de fevereiro de 2018;
- Lei 12.462, de 2011, do Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC);
- Lei 8.958, de 1994, a Lei das Fundações de Apoio;
- Lei 8.745, de 1993, Lei da Contratação Temporária na administração pública federal;
- Lei 8.010, de 1990, Lei das importações de bens destinados à pesquisa C&T;
- Lei 8.032, de 1990, Lei da isenção ou redução de impostos de importação;
- Lei 12.772, de 2012, Lei do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; e
- Lei 6.815, de 1980, Lei sobre pesquisador estrangeiro no país.

Quanto à **Lei 8.666**, o novo marco legal passou, dentre outras mudanças, a facilitar a compra de produtos para P&D, especialmente quando da dispensa de obrigatoriedade de licitação para **“aquisição ou contratação de produto para P&D”**. Efetivamente, significou que o pesquisador não precisa mais realizar concorrência de preços e optar pela oferta mais econômica. Todo esse processo era demorado, burocrático e míope, na medida em que a qualidade e especificidades (inclusive tecnológicas) dos bens a serem comprados não eram consideradas, e nem sempre o menor preço coincidia com o melhor preço.

De fato, a pesquisadora Cristiane Rauén (2016) aponta que as interpretações dos órgãos de controle e os questionamentos que vinham recaindo sobre as atividades de apoio à inovação em ICTs por parte das fundações têm sido **resultado da insegurança jurídica** por gerar diferentes interpretações. A situação ocorre na operacionalização das atribuições estabelecidas na **Lei de Inovação e da Lei das Fundações de Apoio** em relação às atividades previstas que terminam por se sobrepor com outras normalizações com objetos comuns, mas com condução conflitante.

A sobreposição desses objetos (compras e contratações de serviços e de recursos humanos) e as diferentes formas de operacionalização entre os regramentos que disciplinam a atuação dos entes públicos (licitação e concurso) e dos agentes intermediadores vinculados a eles, como as fundações de apoio, acarretam dúvidas sobre as formas de procedimentos legais das fundações nas atividades de apoio (RAUEN, 2016, p. 23).

No que tange à **Lei de Inovação**, Lei 10.973, que regula a relação entre entes públicos (universidades) e privados (empresas) quando da parceria para o desenvolvimento da P&D&I de modo a estabelecer medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo. Nesta legislação, estas modificações foram as mais relevantes:

- a permissão das universidades e outras instituições públicas de pesquisa científica e tecnológica (chamadas ICTs – Institutos de Ciência e Tecnologia) compartilhem tanto capital intelectual como *“laboratórios, equipamentos, instrumentos, materiais e demais instalações”* com empresas e pessoas físicas para atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação, *“desde que tal permissão não interfira diretamente em sua atividade-fim nem com ela conflite”*;
- a possibilidade de as ICTs firmarem acordos com

empresas para desenvolver de pesquisas conjuntas “*podendo ceder ao parceiro privado a totalidade dos direitos de propriedade intelectual mediante compensação financeira ou não financeira, desde que economicamente mensurável*”. Essa questão veio evitar problema vivenciado até então, de uma empresa que investiu em uma pesquisa ser preterida na hora do licenciamento da inovação.

Sobre essa mudança, Rauén (2016) destaca que:

Além disso, ao permitir que na categoria de ICTs possam ser incluídas instituições de personalidade jurídica de direito privado sem fins lucrativos e que NITs [Núcleos de Inovação Tecnológica] possam ter personalidade jurídica própria, a nova redação passa a incluir novos atores entre aqueles aos quais destinam-se os estímulos previstos na Lei de Inovação, assim como passa a atribuir maior flexibilidade e fortalecimento à atuação deles na gestão das atividades de C&T&I. (RAUEN, 2016, p. 33).

A partir do Novo Marco Legal, houve inclusão do art. 2º que, dentre outras definições, destaca-se a **padronização do termo ICT para todas as entidades que realizam pesquisa e inovação, inclusive as privadas sem fins lucrativos**. Antes da Lei, apenas os órgãos ou entidades da administração pública eram considerados um ICT. A partir da nova legislação, esta passou a ser a definição para uma ICT:

[...] **órgão ou entidade da administração pública direta ou indireta ou pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos** legalmente constituídas sob as leis brasileiras, com sede e foro no País, que inclua em sua missão institucional ou em seu objetivo social ou estatutário a pesquisa básica ou aplicada de caráter científico ou tecnológico ou o desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos. (BRASIL, 2004, *grifo nosso*).

A Lei da Inovação determinou ainda, em seu Art. 4º, a possibilidade de a “ICT pública poderá, mediante contrapartida financeira ou não financeira e por prazo determinado, nos termos de contrato ou convênio: **permitir a utilização de seus laboratórios, equipamentos, instrumentos, materiais e demais instalações existentes em suas próprias dependências por ICT, empresas ou pessoas físicas** voltadas a atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação, desde que tal permissão não interfira diretamente em sua atividade-fim nem com ela conflite.” (idem).

Rauén (2016) comenta também esse artigo apontando que a nova

legislação não restringe apenas a microempresas (MEs)<sup>112</sup> ou a empresas de pequeno porte (EPPs) o compartilhamento de instalações em atividades de incubação; ela amplia a incubação para outras ICTs oficializando a modalidade de “incubação de projetos tecnológicos” em que equipes de empresas ficam incubadas para desenvolverem projetos tecnológicos em parceria com equipes de institutos de pesquisa e universidade, podendo assim acessar laboratórios e outras instalações, além da consultoria do corpo técnico (capital intelectual) das ICTs hospedeiras (RAUEN, 2016).

Adicionalmente, o Novo Marco Legal não foi omissivo sobre o tema da **participação empresarial**. Em seu artigo 5º, determinou que a União e demais entes federativos, podem “participar minoritariamente do capital social de empresas, com o propósito de desenvolver produtos ou processos inovadores que estejam de acordo com as diretrizes e prioridades definidas nas políticas de ciência, tecnologia, inovação e de desenvolvimento industrial de cada esfera de governo.” Ainda que:

Art. 8º É facultado à ICT prestar a instituições públicas ou privadas serviços técnicos especializados compatíveis com os objetivos desta Lei, nas atividades voltadas à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, visando, entre outros objetivos, à maior competitividade das empresas.

Art. 9º Faculta à ICT celebrar acordos de parceria para realização de atividades conjuntas de pesquisa científica e tecnológica e desenvolvimento de tecnologia, produto, serviço ou processo, com instituições públicas e privadas.

Art. 9 – A: Os entes públicos poderão conceder recursos para a execução de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação às ICTs ou diretamente aos pesquisadores a elas vinculados, por termo de outorga, convênio, contrato ou instrumento jurídico assemelhado.

Art. 14 – A: Pesquisador público sob o regime de dedicação exclusiva poderá exercer atividades remuneradas de pesquisa, desenvolvimento e inovação em ICT ou empresa e participar da execução de projetos aprovados ou custeados com recursos previstos na lei (BRASIL, 2004).

Por sua vez, a **Lei do RDC (Regime Diferenciado de Contratações Públicas)** prevê regras diferenciadas e simplificadas que afastam alguns pontos da Lei 8.666. Em seu artigo 1º, indicou que é Instituído o (RDC) aplicável exclusivamente às licitações e contratos necessários à realização das ações em órgãos e entidades dedicados à ciência, à tecnologia e à inovação, de modo que dispôs sobre a contratação, por tempo determinado, para atender necessidades

<sup>112</sup> No Brasil, há duas formas de classificar as empresas em relação ao seu porte: ou pelo número de pessoas ocupadas na empresa ou pela receita auferida. Tomando a primeira forma, uma microempresa está associada a atividades de serviços e comércio com até 9 pessoas ocupadas ou até 19 se estamos falando do setor industrial. Quanto à classificação de receita auferida, uma micro e pequeno porte empresarial está relacionado à teto de receita em R\$ 3.6000.000,00 anuais. Considerando a impossibilidade de se obter as informações do IBGE com tal classificação, optou-se por utilizar a classificação de porte de empresas por número de pessoas ocupadas. (SEBRAE, 2014)

temporárias de excepcional interesse público, sendo que como novidade passou a incluir a admissão de pesquisadores e técnicos “para projeto de pesquisa com prazo determinado, em instituição destinada à pesquisa, ao desenvolvimento e à inovação” como uma necessidade interesse público, em que cabem os benefícios da lei.

Já a Lei Fundações de Apoio que trata das relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio, o Novo Marco Legal passou a **permitir que os Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs) das instituições públicas de pesquisa funcionem como fundações**, provendo assim mais sua autonomia, reduzindo a burocracia.

Quanto à Lei 8.745, que trata sobre a contratação por tempo determinado para atender necessidades temporárias, a mudança legal foi no sentido de abrir a **possibilidade de admissão de pesquisadores e técnicos “para projeto de pesquisa com prazo determinado, em instituição destinada à pesquisa, ao desenvolvimento e à inovação”**.

Já a Lei 8.010, de 1990, que dispõe sobre importações de bens para pesquisa C&T, o Novo Marco Legal possibilitou **isenções tributárias para importação de máquinas e de equipamentos** se “realizadas pelo CNPq, por cientistas, por pesquisadores e por instituição ICT ativos no fomento, quando da coordenação ou da execução de programas de pesquisa C&T, de inovação ou de ensino devidamente credenciados pelo CNPq”. A Lei 8.032, que lida com isenção ou redução tributária para importação, a mudança foi para deixar claro que se aplicam às importações realizadas por ICTs e por empresas “na execução de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação”.

Quanto à Lei 12.772/2012, ela também lidou com importações, facilitando a entrada de bens e insumos do exterior para uso em pesquisa C&T os quais passaram a ter “tratamento prioritário” e “procedimentos simplificados” nos processos de importação e desembaraço de temas aduaneiros.

A mesma Lei também tratou do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, apontando para a **ampliação do número de horas em que os pesquisadores da rede pública em regime de dedicação exclusiva podem dedicar a atividades no setor privado, passando de 120 horas para 416 horas anuais**.

No que tange à Lei 6.815, que lida com a situação jurídica de **pesquisador estrangeiro** em território nacional, a mudança foi no sentido de adicionar uma

nova situação de modo que vistos temporários podem ser concedidos “na condição de beneficiário de bolsa vinculada a projeto de pesquisa, desenvolvimento e inovação concedida por órgão ou agência de fomento”.

Diniz & Neves (2016) analisaram os efeitos do Novo Marco Legal e das alterações recentes legislativas editadas na EC 85/2015 que impactam nas universidades federais quanto do desenvolvimento da inovação e respectiva **transferência do conhecimento** produzido para a sociedade, nas esferas pública e privada.

Diante do quadro de alterações trazidas pela EC 85/15, resta evidente que a **promoção da inovação foi constitucionalmente elevada a objetivo a ser perseguido pelo Estado brasileiro**, assim se **autorizando a alocação e dispêndio de recursos públicos**, bem como a formulação de políticas públicas, as quais podem ser implementadas **tanto pela União como pelos entes federativos, de modo autônomo ou em colaboração ente si, como também trabalhando em conjunto com entes privados**. (DINIZ & NEVES, 2016, p. 4, *grifo nosso*).

Optamos ainda por mencionar o efeito da regulamentação do regime de **dedicação exclusiva**, conforme Lei nº 12.772/2012 que foi acrescido de normalização em 2013 (Medida Provisória nº 614, de 2013) e sofreu alterações em 2016 (por ocasião da Lei nº 13.325), que lida com o **Plano de Carreiras e Cargos do Magistério Federal**.

Ela tratou da atuação de professores das Instituições Federais de Ensino que ocupam cargos efetivos; regulamentou a isenção ou imunidade previstas pelas Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e as ICTs quanto à remuneração de seu dirigente; assim como da admissão de regramento próprio sobre a dedicação exclusiva de docentes.

Esse tema tem relevância considerando o corpo docente que se dedica, em suas IES, às operações de suas incubadoras e/ou parques tecnológicos. Destacamos aqui o limite anual de 416 horas (ou 8h por semana) como teto para remuneração dos docentes de caráter eventual de atividades de natureza científica ou tecnológica em assuntos de especialidade do docente, inclusive em polos de inovação tecnológica.

Inciso XI - retribuição pecuniária, em **caráter eventual, por trabalho prestado no âmbito de projetos institucionais de ensino, pesquisa e extensão**, na forma da Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994; e

Inciso XII - retribuição pecuniária por **colaboração esporádica de natureza científica ou tecnológica em assuntos de especialidade do docente, inclusive em polos de inovação tecnológica**, que, no total, não exceda a 120 horas

anuais.

§ 4º As atividades de que tratam os incisos XI e XII do caput **não excederão, computadas isoladamente ou em conjunto, a 120 h anuais**, ressalvada a situação de excepcionalidade a ser justificada e previamente aprovada pelo Conselho Superior, que **poderá autorizar o acréscimo de até 120 h exclusivamente para atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação**

§ 4º As atividades de que tratam os incisos XI e XII do caput **não excederão, computadas isoladamente ou em conjunto, a oito horas semanais ou a 416 horas anuais**. (BRASIL, 2016, grifo nosso)

Apenas dos avanços legais que apresentamos, há muito a ser feito para que os efeitos projetados sejam efetivos. Carolina Fontoura, nos alerta, para um aspecto importante que está relacionado à mudança de cultura das estruturas jurídicas que se relacionam com os mecanismos de apoio à geração de empreendimentos inovadores nacionais.

Assim, vemos que a **Lei não basta, é preciso mudar a concepção jurídica**, principalmente dos **órgãos de controle** que, muitas vezes, acabam efetivando os entraves em questão. [...] A questão é muito mais ampla do que uma mera desconfiança institucionalizada dos órgãos de controle, há que se concordar que as leis precisam e devem ser respeitadas, contudo, **a visão legalista absoluta engessa a gestão pública e a própria inovação**. É fato que as leis não podem abarcar todas as inúmeras situações fáticas submetidas aos gestores, e no vácuo, na dúvida, como ousar inovar juridicamente? Não há resposta certa para essa pergunta, mas a constatação é que **precisamos mudar não só a Lei e sim as concepções jurídicas e interpretativas de quem as aplica ou acima de tudo fiscaliza**. (FONTOURA, 2018, grifo nosso)

Outras legislações além do Novo Marco Legal e da EC supracitada têm importância nas ações das mantenedoras e das incubadoras a elas associadas. Contudo, optamos por levantar as principais legislações que têm relação com o universo das incubadoras de empreendimentos inovadores. Logo, há limitantes nesta seção voltada do marco legal. Mais poderia ser abordado neste universo de alta complexidade no meio acadêmico nacional como, por exemplo, propriedade intelectual resultantes de pesquisa aplicada de professores junto a empresas incubadas, ou de participação no capital social ou societária de docentes e técnicos universitários em empresas incubadas.

No entanto, o enfoque jurídico exaustivo foge à nossa *expertise* e das intenções da pesquisadora, sendo indicado para estudos futuros. Mesmo assim, entendemos ter abordado questões suficientes para nosso apoiar nossa reflexão neste momento e adiante.

### 2.4.3 Aspectos associados ao extensionismo universitário

Observamos que as **atividades extensionistas** das universidades brasileiras têm forte relação com as incubadoras universitárias públicas. Por isso, essa Seção antecipa algumas incursões que faremos com mais propriedade ao longo da exposição das problematizações de campo da tese.

Conforme aponta Boaventura Santos, a extensão universitária envolve a construção de coesão social, tendo rebatimento nos currículos acadêmicos, no ensino, assim como na luta em defesa da diversidade cultural, da degradação ambiental e da desigualdade social. Cita ações ligadas à promoção de cursos de curta duração ou práticas discentes que envolvam, especialmente comunidades e movimentos sociais. Tal enfoque ajudaria a Universidade a “fugir do ostracismo” corrente (SANTOS, 2013).

Neste quesito, regulamentação recente foi realizada de modo que proveu orientações legais<sup>113</sup> de temas como o princípio da indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão, tratam da reserva mínima de **10% do total de créditos exigidos para a graduação** no ensino superior para a atuação discente em atividades de extensão<sup>114</sup>.

Com isso, as universidades públicas e privadas e, conseqüentemente, seus programas, projetos, cursos, eventos de suas incubadoras e parques tecnológicos, podem dispor de maior segurança jurídica para implementar suas resoluções internas para orientar a atuação de graduandos em suas operações, sob a supervisão de corpo docente e desde que atendendo a interesses da sociedade, conforme a regulamentação da legislação aponta como prerrogativa.

A historiografia nos fala que as universidades se configuram e atuam de forma muito diferenciada entre si, conformando uma diversidade de arranjos históricos, socioeconômicos e culturais. Assim, a configuração atual do tripé ensino, pesquisa e extensão merecem atenção sob uma pesquisa evolucionista.

Desde o seu surgimento na Europa, entre os séculos XI e o XII, conforme resgata o filósofo Euclides Mance (1999), até o século XIX, a universidade cumpriu sua função social de produção, difusão e preservação do conhecimento, atuando como um agente institucional de transmissão de conhecimento (ZARDO *et al.*, 2014).

Por sua vez, entre o final do século XIX e o início do século XX, a pesquisa passou a integrar também os fins das universidades, adoção esta que caracterizaria o momento da primeira revolução do mundo universitário (ETZKOWITZ, 1998) (idem).

No final do século passado, passaram a ser requisitadas mudanças nas instituições acadêmicas a partir dos efeitos da globalização, da expansão do conhecimento, do avanço tecnológico dentre outros aspectos daquele momento histórico, conforme apontam (ETZKOWITZ & LEYDESDORFF, 2000) citados por Ferreira *et al.* (2012). Estes ainda argumentam que mudanças profundas vivenciadas nesse ambiente competitivo e dinâmico estabeleceram novas demandas quanto à orientação e às formas de intervenção dos distintos agentes econômicos, governamentais, de ensino e da sociedade em geral (idem).

Nesse cenário, Barbosa (2012) aponta que a dimensão extensionista das universidades teria surgido a partir da influência de três movimentos: i. das universidades populares europeias que tinham a prerrogativa de disseminar o conhecimento técnico para a população não universitária; ii. do modelo de extensão estadunidense que tinha proposta de prestação de serviços e; iii. do documento intitulado “Manifesto de Córdoba” que ressaltou a necessidade de atender à reivindicação do corpo discente na missão social universitária

Para a autora, o Brasil teria sido influenciado por aqueles três movimentos, sendo que nosso contexto trazia como eixo de desenvolvimento a disseminação do conhecimento de forma um tanto desconectada do currículo e dos anseios populares. Assim, apenas recentemente, a partir da década de 1960, é que a função social passaria a ser integrada, aliando atividade pedagógica com a busca da prática profissional (BARBOSA, 2012).

Coadunam com esse entendimento Bartniki & Silva (2009) os quais defendem que, no Brasil, a extensão universitária tem origem no começo do século passado e teria sofrido influência de duas correntes: tanto da europeia, a partir dos cursos de extensão, resultantes dos esforços autônomo dos intelectuais, com objetivo de aproximar-se da população; como dos Estados Unidos, que teria advindo de esforços à prestação de serviços de desenvolvimento comunitário.

Segundo o Plano Nacional de Extensão (PNE), de novembro de 1999, a

---

<sup>113</sup> Em que se destacam o Artigo 207 da CF, a concepção curricular determinada na LDB (Lei Federal nº 9.364/1996), a Meta de número 23 do Plano Nacional de Educação (2001-2010), dentre outros.

<sup>114</sup> Lei Federal 10.172/2001.

extensão universitária é entendida em nosso país como o “processo educativo, cultural e científico que articula o ensino e a pesquisa de forma indissociável e viabiliza a relação transformadora entre a universidade e a sociedade” (BRASIL, 2000).

Já Felipe Addor (2015) entende que, afortunadamente, estamos vivendo um momento de valorização da extensão universitária conforme defendia Paulo Freire (1983), imprimindo uma lógica de desconstrução da metodologia acadêmica tradicional que se baseia em três diretrizes:

A ideia da transferência do saber da universidade para a sociedade, na concepção da universidade como única fonte de conhecimento, e supervalorização do conhecimento acadêmico e a desvalorização do saber informal, no fetiche tecnológico, que ignora, ou busca ignorar, as causas e as consequências do desenvolvimento tecnológico, mostrando-o como um caminho único a ser traçado (ADDOR, 2015, p. 7).

Addor advoga que é necessário buscar a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão de modo que a *práxis* extensionista se constitua como fonte de questões para pesquisa e que resulte em novos conhecimentos para a sociedade (ADDOR, 2015).

A extensão universitária virou objeto tratado de modo constitucional a partir da Carta de 1988 (CF, 1988) que, em seu artigo 207, regulamenta o princípio da indissociabilidade de suas três diretrizes (ensino, pesquisa e extensão):

As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial e obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, CF, 1998).

Por sua vez, no Brasil, o financiamento da extensão consta do artigo 213, parágrafo 2º, de aponta que a extensão universitária poderá ser objeto de apoio financeiro oriundo de recursos públicos.

Para alinhamento com a Constituição Federal, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei nº 9.394), de 1996, estabeleceu a extensão universitária como uma das finalidades da universidade (BRASIL, 1996, art. 43) e reforçou a possibilidade de apoio financeiro por parte do poder público, inclusive mediante bolsas de estudo (BRASIL, 1996, art. 43).

Vemos coincidência dessa orientação normativa nacional com o posicionamento de Boaventura Santos (2004):

A área de extensão vai ter no futuro próximo um significado muito especial. No momento em que o capitalismo global pretende funcionalizar a universidade e, de fato, transformá-la numa vasta agência de extensão ao seu serviço, a reforma da universidade deve conferir uma nova centralidade às atividades de extensão (com implicações no 'currículos' e nas carreiras dos docentes) e concebê-las de modo alternativo ao capitalismo global, atribuindo às universidades uma participação ativa na construção da coesão social, no aprofundamento da democracia, na luta contra a exclusão social e a degradação ambiental, na defesa da diversidade cultural (SANTOS, 2004, p. 53-54)

Também acolhemos a assertiva de Souza Neto (2005) vai ao encontro do conceito que desse autor atribui à extensão universitária:

Um processo educativo, que envolve ações de caráter científico, cultural e artístico, voltadas à integração da instituição universitária, possibilitando, assim, uma efetiva participação da universidade na sociedade, reconhecendo em ambas as possibilidades de aprendizagem e desenvolvimento do saber popular e científico (SOUZA NETO, 2005, p. 11).

Autores como Etzkowitz & Leydesdorf (2000) se posicionam como defensores do termo Universidade Empreendedora (ou inovadora) como justificativa à prática extensionista. Nesta linha, Teixeira (2006) explicita que tal termo situa a segunda revolução acadêmica. Também Martins (2014) nos ajuda a compreender esse recorte ao argumentar que tal revolução:

[...] incorpora à universidade sua terceira missão: a promoção do desenvolvimento socioeconômico a partir do estímulo à aplicação prática do conhecimento gerado nesse ambiente [universitário]. Assim, gradativamente, houve aumento do processo de transferência de tecnologia entre a academia e o mercado, sendo que a criação de *spin-offs*<sup>115</sup> passa a ser um subconjunto desse processo (MARTINS, 2014, p. 5).

Paula Martins, ao estudar o surgimento de empresas a partir da transferência de conhecimento de laboratórios e pesquisas aplicadas em ambientes universitários – os chamados *spin-offs* mencionados acima – resgata Pirnay *et al.*, 2003 para quem o “empreendedorismo acadêmico e a criação de *spin-offs* ganhou legitimidade aos olhos das instituições acadêmicas”, já que se tratava de um contexto em que três questões foram protagonistas:

As pressões para uma maior atuação das universidades no desenvolvimento econômico aumentaram, com a expansão da sua missão e o surgimento do conceito de Universidade Empreendedora; A relação entre a ciência e tecnologia induziu uma maior colaboração entre a universidade e as empresas; o decréscimo do financiamento público para as atividades de pesquisa fez com que as

<sup>115</sup> Termo em inglês que designa empresas derivadas de pesquisas aplicadas de organizações como instituições de ensino superior (IES) ou de núcleos de pesquisa, desenvolvimento e inovação (P&D&I) de empresas. No caso citado, refere-se a empresas surgidas de IES.

universidades procurassem fontes alternativas de captação de recursos. (Idem, p. 71-72)

É justamente sob a égide da chamada segunda revolução acadêmica que as duas principais abordagens teóricas mundiais no campo do estudo dos mecanismos de geração de empreendimentos inovadores ganham corpo. A do Modelo da Hélice Tripla (ETZKOWITZ & LEYDESDORFF, 1995 e 2000) e a da Universidade Empreendedora (CLARK, 1998; ROPKE, 1998; ETZKOWITZ, 2002, TORNATZKY *et al.*, 2002).

Conforme Ary Polansky (1995) aponta, as ideias da tripla hélice têm origens em estudos de 1968 a partir da teoria do Triângulo de Sábato. Ele está fundamentado nesta tríade de nexos: uma intrarrelacional, que ocorre entre os componentes de cada vértice; outra interrelacional, que se estabelece entre pares de vértices; e uma ainda extrarrelacional, que se cria entre a sociedade e o mundo exterior. Por sua vez, seriam quatro as linhas argumentativas desse modelo: i) busca de maior eficiência na absorção de tecnologias do país receptor “de uma sólida infraestrutura científico-tecnológica; ii) singularidade de condições dos países para lograr utilizar fatores de produção de forma otimizada; iii) necessidade de exportar bens e serviços com alto valor agregado e; iv) observação da ciência e da tecnologia como vetores de mudança social (SÁBATO & BOTANA, 1968 *apud* PLONSKI, 1995, p. 65).

Para Clark (2004), universidade empreendedora é uma “*instituição ativa que se modifica em sua configuração e em suas respostas às demandas internas e externas da sociedade*”. Teria surgido em um período em que o conhecimento científico era considerado um dos pilares que sustentam o desenvolvimento industrial, julgado por alguns como o insumo mais importante para a geração de desenvolvimento econômico (MELLO; ZARDO, 2015).

Observamos que inovação tem papel central neste percurso histórico, atuando de forma estratégica como produto da interação entre as universidades e o setor produtivo, entre o conhecimento e a produção (MELLO; ZARDO, 2015). Como apontam Ipiranga *et al.* (2010) *apud* Etkowitz (2004), Etkowitz e Klofsten (2005) e Garnica, Ferreira-Júnior e Fonseca (2005):

Os conceitos complementares de ‘universidade empreendedora’ e de ‘empreendedorismo acadêmico’ destacam a existência de uma instituição acadêmica que não está só preocupada em formar profissionais qualificados para o mercado, mas também em desempenhar um papel no sistema de inovação e no desenvolvimento econômico, tecnológico e social do país, através da criação de estruturas complexas dentro da universidade para abrigar empresas de base

tecnológica, e que tem na cooperação com empresários e com os pesquisadores da universidade sua base operacional (IPIRANGA *et al.* 2010, p. 678).

No contexto atual da sociedade brasileira, marcado pela transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento (PLONSKY, 1999), onde se constata a manifestação de uma nova configuração da economia mundial marcada pela passagem de um sistema regulado pelos estados para um sistema regulado pelos mercados (TEIXEIRA, 2009), a busca das instituições de educação superior por formatos mais promissores ao desenvolvimento econômico e social, possibilitou o surgimento do serviço à comunidade, reconhecido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 1998), de modo a manter a autonomia das universidades, mas orientá-las quanto ao seu tripé conceitual – ensino, pesquisa e extensão – que deveria ser indissociável, conforme define o artigo 207 da Constituição brasileira de 1988 (ZARDO *et al.*, 2015).

Para Leher (2007):

[...] a quantidade – e a profundidade – de medidas que alteram a relação entre a universidade, o Estado e o mercado é um claro indicador de que as universidades brasileiras e latino-americanas entraram em um circuito dito reformador de proporções tectônicas. Conforme informações disponibilizadas na página *web* do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), somente no Governo Luis Inácio Lula da Silva foram editadas vinte e três portarias, dois decretos e aprovadas duas leis, apenas para regulamentar a avaliação e o credenciamento das instituições de ensino superior (*idem*, p. 1).

Guarany (2006) apropriadamente sistematiza que “a passagem da universidade de pesquisa para universidade empreendedora resulta de uma mudança na lógica interna do desenvolvimento acadêmico”, associa treinamento, pesquisa e incubação de empresas como atividades relacionadas ao setor produtivo (*idem*).

Assim, a extensão universitária é sinônima de desenvolvimento social e econômico. Sua inclusão a torna um agente empreendedor cuja habilidade de transformar conhecimento em atividade econômica se configura premissa da universidade empreendedora (ETZKOWITZ, 2003).

Autores como Soria (2011) e Geuna & Muscio (2009) falam ainda desse tema associado à questão da transferência de conhecimento que se configura como um recurso estratégico por ser fonte de financiamento para pesquisas e instrumento política ao desenvolvimento econômico.

Neste cenário, o espírito empresarial da população brasileira evidencia-se

como um elemento extremamente favorável à emergência de universidades empreendedoras como propõe o portal de desenvolvimento do Governo Federal, que faz menção às pesquisas do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) que revelam que o espírito empresarial da população brasileira é o mais alto dentre as vinte maiores economias do mundo (G20).

Contudo, de acordo com o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MIDC), após a menção dos resultados das pesquisas da GEM, vimos a pujança das economias mais desenvolvidas e focadas em ganhos de produtividade e na inovação e observamos que o ambiente de negócios no Brasil ainda é insuficientemente favorável à emergência e à expansão de iniciativas empreendedoras, e mesmo à sobrevivência dos negócios já existentes. O quadro é ainda mais adverso para os pequenos negócios e *startups*.

Essa situação seria resultado de variados problemas, que vão desde os mais genéricos e transversais a todos os tipos de negócios como atitudes culturais e estruturação da economia brasileira, aos mais específicos dos negócios empreendedores, dificuldades de acesso à capital de risco, ou contratação de profissionais qualificados (*idem*).

Notadamente, as universidades públicas têm importante acervo teórico e documental sobre extensão universitária, sendo que ainda se destacam pela atuação no Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras (FORPROEX). Neste âmbito, vemos um forte posicionamento crítico quanto ao conceito e prática do que identificam como universidade-empresa que seriam universidades que se apoiariam na realização de cursos e na prestação de serviços para justificar sua orientação extensionista.

A normatização brasileira não trabalha apenas com o conceito de universidade públicas e privadas, conforme são mesmo definidas no artigo 19 desde o ponto de vista administrativo. No entanto, a LDB (1996) também delineou contornos mais precisos sobre as universidades privadas, apontando quatro subtipos em seu Artigo 20:

1. As universidades particulares: seriam as instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem dos outros tipos abaixo tratados;

2. As universidades comunitárias: são formadas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de

professores e alunos que incluam, na sua entidade mantenedora, representantes da comunidade;

3. As universidades confessionais: compostas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendam a orientação confessional e ideológica específica e ao disposto no inciso anterior;

4. As universidades filantrópicas: na forma da lei.

Como uma das modalidades tipológicas de nosso estudo é dedicada às instituições de ensino superior (IES) com chancela de comunitárias - **Instituições Comunitárias de Ensino Superior (ICES)** – as quais não são integrantes exclusivamente do campo privado, tampouco no público, seriam por sua vez, elas mesmas, organizações híbridas. Sendo assim, faz-se *mister* dedicarmos mais atenção a elas, abordando principalmente a legislação federal recente - Lei 12.881/13, assim como a Constituição Federal (CF) de 1988 já havia tratado da diferenciação das filantrópicas em relação às comunitárias. Passados 25 anos, ela carecia de regulamentação para dar mais segurança às organizações envolvidas.

No Capítulo constitucional relacionado à educação, havia previsão de destinação de recursos para manutenção e desenvolvimento do ensino (Artigo 212) em que tanto escolas públicas, confessionais, filantrópicas ou comunitárias (Artigo 213) teriam direito. Na CF, na sua distinção de **filantrópicas em relação às comunitárias**, indicava que as últimas não necessariamente precisam oferecer serviços gratuitos à comunidade para estarem aptas ao apoio direto ou para atuarem em parceria com o Estado (VILELLA, 2014).

Dal-Soto aponta que, até a criação da legislação das universidades com chancela comunitária, IES como a PUC-Rio “conviveu, durante maior parte de sua história, no ambiente da educação superior brasileira caracterizado pela dicotomia público–privado, sendo relegada ao conjunto das instituições privadas” (DAL-SOTO, 2018, p. 126).

Como prerrogativas às IES classificadas como ICES, conforme Artigo 21 da Lei 12.881/13, citamos o: i) acesso aos editais de órgãos governamentais de fomento direcionados a instituições públicas; ii) recebimento de recursos orçamentários do poder público para o desenvolvimento de atividades de interesse público; iii) ser considerada como alternativa na oferta de serviços públicos nos casos em que não são proporcionados diretamente por entidades públicas estatais; e iv) oferecimento de forma conjunta com órgãos públicos

estatais, mediante parceria, serviços de interesse público (VILELLA, 2014).

Assim, para as ICES a chancela de *comunitárias* atuaria tal qual a chancela de OSCIP para as organizações sem fins lucrativos de modo que podem receber recursos orçamentários governamentais para prestar serviços de interesse público de forma direta; podem atuar em parceria como Poder Público ou substituir as entidades estatais na oferta de serviços públicos ligados à educação, quando não houver oferta direta pelo Estado.

Sobre a comparação de OSCIP com a nova legislação que criou as ICES, Mariana Vilella lembra que:

[...] ICES **não prestam serviços gratuitos, tratando-se de instituições privadas que podem cobrar mensalidade**, de forma que não poderiam ser qualificadas como OSCIP. [...] é importante ressaltar que **embora possam cobrar mensalidades, as ICES são entidades sem fins lucrativos, que, portanto, não distribuem qualquer parcela de seu patrimônio ou de suas rendas e que aplicam integralmente seus recursos na manutenção dos objetivos institucionais**, como exige a própria lei 12.881/13, em consonância com os demais diplomas que regulamentam o Terceiro Setor (VILELLA, 2014, *grifo nosso*).

Berlezi *et al.* (2014) qualificam nosso contexto analítico ao afirmarem que as ICES também dependerem do valor da mensalidade dos alunos que, muitas vezes, têm perfil de baixa renda e escassa possibilidade de acesso a recursos públicos. Vivenciam assim um desafio constante de manter sua sustentabilidade.

Não obstante, sabemos que o perfil das ICES brasileiras é sobremaneira heterogêneo. Certamente os autores estão mais focados na realidade das ICES do Sul do Brasil, onde o movimento das IES comunitárias tem muita pujança e forte representatividade nacional, sendo muitas delas confessionais e com perfil discente mais de baixa renda<sup>116</sup>, não sendo a realidade de renda majoritária discente, por exemplo, da Unisinos ou da PUC-Rio, igualmente comunitárias e confessionais.

De todo modo, Bartniki & Silva (2009) lembram que a CF (Artigo 213) incluiu as **universidades comunitárias e confessionais como legítimas para receberem apoio financeiro público em suas iniciativas extensionistas**, bastando atenderem às exigências, tais como: ter finalidade não lucrativa – seus

<sup>116</sup> Conforme Schmidt & Campis (2009 *apud* Danesi & Siqueira, 2014) apontam, as ICES mais sólidas do Brasil encontram-se no Rio Grande do Sul (RS) e em Santa Catarina e, inclusive, no RS elas conformam o Consórcio das Universidades Comunitárias do Rio Grande do Sul (Comung).

excedentes financeiros devem ser investidos em educação – e destinar seu patrimônio, no caso das comunitárias, a outra escola de mesmas funções.

Coaduna com essa perspectiva Ricardo Machado (2014) que resgata de forma muito bem apropriada que:

Segundo Schmidt & Campis (2009), a análise das instituições comunitárias, criadas pela sociedade civil brasileira, mostra que nelas estão presentes as características centrais do que é público'. A CF de 1988 estabelece os princípios da **legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e eficiência** como requisitos fundamentais do que é público. Com isso, as **Instituições Comunitárias constituídas juridicamente na forma de associações e fundações**, possuem **patrimônio pertence a entidades da sociedade civil e/ou a órgãos do Poder Público** local/regional; **não possui fins lucrativos**; seus **resultados econômicos são integralmente reinvestidos** na Instituição; há **transparência administrativa, gestão democrática, participação da sociedade** nos órgãos deliberativos e um profundo **enraizamento na realidade regional**. (MACHADO, 2014, p. 57, *grifo nosso*).

De toda sorte, as pedagogas lembram, apropriadamente, que não há, no âmbito da legislação educacional brasileira, uma política nacional que proponha avaliação sistemática da extensão universitária tal qual existe no Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE) com os cursos de graduação em todo o Brasil ou na Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) em relação aos cursos de pós-graduação (BARTNIKI & SILVA, 2009).

Por sua vez, as pesquisadoras Tânia Limeira e Sílvia Pinheiro (2017) realizaram estudo recente sobre as políticas públicas e o marco legal na Inglaterra no que tange às ações voltadas aos negócios de impacto social e seus investimentos. Ao olhar para fora e buscar recomendações para o ecossistema brasileiro, elas levantaram relevantes aspectos que aqui nos ajudam a dar um desfecho para essa seção.

Elas entendem que o Brasil tem interferido de modo apropriado para apoiar a viabilização de MPE nos últimos anos em que citam como avanços:

[...] A regulamentação sobre licitações sustentáveis, a publicação do novo Marco Legal para o Terceiro Setor, a discussão na CVM sobre regulamentação dos *crowdfundings* e a flexibilidade para entrada e saída de investidores-anjo em *startups*, são exemplos de políticas e programas progressistas, em direção ao desenvolvimento social sustentável (LIMEIRA & PINHEIRO, 2017, p. 50).

Tais alterações fortalecem a ideia de que licitações públicas e compras governamentais não são somente formas de adquirir bens e serviços a um menor custo, mas também se constituem como mecanismos de atendimento de outros objetivos sociais. Há exemplos de políticas setoriais que usam as

licitações e o poder de compra estatal para a consecução de benefícios sociais (LIMEIRA & PINHEIRO, 2017).

Adicionalmente, elas entendem que o advento dos megaeventos esportivos realizados no Brasil – Copa do Mundo e das Olimpíadas -, incitou o surgimento de mecanismos de compras sustentáveis inspirado no modelo inglês. Confirme afirmam:

A Lei 12.462/2011 sobre regime diferenciado para contratações públicas atendeu à pressão internacional por compras sustentáveis, contribuindo para introduzir na Lei 8.666/1999 o objetivo das licitações públicas sustentáveis (LIMEIRA & PINHEIRO, 2017, p. 50).

Tal regulamentação nacional proveu oportunidades para os negócios de impacto social que estiverem constituídos como MPE, possibilitando a participação em licitações (idem).

## **2.5. Aspectos analíticos sobre desempenho de incubadoras de empresas**

A atuação de incubadoras empresariais mundo afora já é tema de estudos de áreas como engenharia de produção, administração, ciências econômicas, *design*, arquitetura e urbanismo, dentre outros. Integra, assim, um conjunto sobremaneira heterogêneo por envolver distintos pontos como estudos urbanos sobre territórios de inovação, temáticas comportamentais dos envolvidos com as empresas nascentes, análises sobre diferentes modelagens jurídicas dos equipamentos, investigações sobre práticas de planejamento e de gestão financeira daquelas organizações etc.

Conforme apuramos em nossa pesquisa bibliométrica de produções acadêmicas no tema, as incubadoras universitárias normalmente são estudadas sob a ótica conceitual da Universidade Empreendedora, de modo que a extrapolar o enfoque para além dos muros e do escopo único de análise da incubadora *per se*.

Neste sentido, resgatamos Etzkowitz (2009) que elencou os pilares centrais da Universidade Empreendedora nesta perspectiva: liderança acadêmica capaz de formular e implementar uma visão estratégica; controle legal sobre os recursos acadêmicos, incluindo propriedades físicas

(infraestruturas da universidade), e a propriedade intelectual resultante de pesquisas; capacidade organizacional para transferir tecnologia através de patenteamento, licenciamento e incubação de empresas; e um *ethos* empreendedor entre administradores, professores e alunos.

Dito isso, resgatamos que a base conceitual das incubadoras está relacionada ao apoio ao desenvolvimento de empreendimentos antes mesmo de sua formalização junto aos órgãos competentes.

Podemos afirmar que passados 60 anos do surgimento da primeira experiência nos EUA, as incubadoras empresariais conformam hoje o mecanismo mais tradicional de apoio à geração a empreendimentos inovadores.

Estudo recente da Fundação Getúlio Vargas (FGV) sobre os programas brasileiros de incubação de empresas centrou foco na análise do seu impacto econômico visando compreender a representatividade desse segmento para o desenvolvimento econômico do país e enquanto objeto de políticas públicas de geração de renda e emprego local. Os resultados do estudo revelam ainda os benefícios ligados ao desenvolvimento socioeconômico de territórios e nações, à formação do ecossistema empresarial e ao desenvolvimento de empreendedores e empreendimentos mais consolidados e inovadores (FGV *et al.*, 2016).

As principais conclusões nos ajudam a entender quais aspectos devem ser norteadores para se lograr um bom desempenho em programas de incubação. Citam<sup>117</sup> (FGV *et al.*, 2016, p. 22) quatro características importantes para se levar em consideração:

1. **Deter um conselho diretivo que integre profissionais de várias áreas**, tais como: pessoas com experiência de mercado das áreas de atuação dos negócios incubados, empresários de empresas graduadas, especialistas em transferência de tecnologias, representantes do governo, dentre outros;
2. **Compreender que a capacidade da região onde a incubadora se localiza tem efeito limitado sobre os resultados dos programas de incubação**<sup>118</sup>. Isto é, um bom programa de incubação de empresa é considerando fator determinante para o sucesso das empresas nascentes

---

<sup>117</sup> A ordem de apresentação dos quatro fatores não foi respeitada já que não tinha classificação hierárquica de importância. Nossa decisão se justifica pelo agrupamento escolhido para prover um bom desenvolvimento da análise crítica.

de uma incubadora se comparado ao **capital social**<sup>119</sup>.

3. **Prospectar dados das empresas incubadas e graduadas** por longos períodos, acompanhando sua vida empresarial, transformações e tendências da atividade econômica.

4. **Ter uma missão institucional bem estabelecida e explicitada.** E que trate com clareza dos critérios de seleção de empreendimentos levando-se em conta a cultura e *expertise* da incubadora e do mercado em que o negócio está inserido, no potencial de êxito e seja detentor de um plano realista de obtenção de recursos unindo de artifícios criativos e mesmo tradicionais na busca por diversificar sua receita.

A **primeira** característica vai ao encontro dos resultados de estudo sobre tendências do mundo do trabalho no sentido de buscar equipes multidisciplinares em ambientes laborativos e inovadores, além destes responderem melhor à complexidade dos diferentes segmentos econômicos associados aos empreendimentos nascentes acolhidos em programas de incubação.

Lembremo-nos que a qualificação dos profissionais que lidam com a gestão e apoio às empresas incubadas foi considerada um dos principais entraves vivenciado nas incubadoras no Brasil, aliada às dificuldades na consecução de recursos financeiros para sustentabilidade e integração das incubadoras junto a seus sistemas locais e regionais de inovação (ANPROTEC, 2016).

Adicionalmente, neste quesito se faz necessário levar em conta, conforme Gallon (2009) aponta, que os investimentos e as ações das incubadoras concentram-se nos componentes associados ao **capital intelectual** (pessoas, infraestrutura física e de serviços, assim como *networking*). Seriam estes **representantes dos inputs do contexto de processos decisórios**. Por outro lado, *outputs* seriam a alta performance das incubadas em diferentes dimensões (capacidade gerencial e de inovação, qualidade em operações, relacionamento com o mercado, solidez econômica e financeira e geração de benefício social à sociedade) (SUBRAMANIAM; YOUNDT, 2005 *apud* GALLON, 2009).

---

<sup>118</sup> Esse apontamento é interessante porque vai de encontro a marco teórico de grande relevância associado a mecanismos de desenvolvimento territorial, inclusive para as ciências sociais.

<sup>119</sup> Esse termo foi tema de ricos estudos e debates, incluindo de autores como Pierre Bourdieu, Robert Putnam, James Coleman, Peter Evans, dentre outros.

Theuvsen (2004) ao tratar de **elementos motivacionais em diferentes organizações**, afirma que as estratégias utilizadas - especialmente às ligadas a planejamento estratégico, controle, centros de lucro, gestão de recursos humanos e sistemas de remuneração por desempenho -, **têm sido implementadas inclusive por instituições sem fins de lucro** (como são constituídas muitas incubadoras), por razão de pressões econômicas e governamentais sobre elas ou mesmo por simples imitação das organizações lucrativas para espelhar a positividade de seus resultados.

Quanto à **segunda** característica apontada pelo estudo (FGV *et al.*, 2016, p. 22), é interessante por afirmar a **supremacia de um bom programa de incubação comparativamente ao meio em que o empreendimento nascente incubado está localizado**. Entendemos que essa afirmação deve ser posta à prova em outros estudos já que tal asserção termina por colocar em xeque estudos importantes com os que lidam com desenvolvimento territorial, capital social, dentre outros. Até porque, como aponta o próprio estudo da Anprotec (FGV *et al.*, 2016):

Além de oferecer um programa qualificado de incubação, os **resultados de uma incubadora hoje, dependem de sua sintonia com os demais ambientes e estratégias de inovação da região em que está inserida**, de modo que esses mecanismos precisam ser parte do ecossistema de inovação local. Assim, [as incubadoras] passam a atuar em um contexto mais complexo, como forma complementar de apoio aos empreendimentos inovadores, considerando-se os demais ambientes voltados a esse nicho (ANPROTEC, 2016, p. 7, *grifo nosso*).

De todo modo, a orientação ressalta o papel do planejamento por parte das instituições de apoio ao empreendedorismo. Também coaduna com o posicionamento de muitas *startups* – influenciados pela orientação de *experts* de diferentes segmentos de mercado e das incubadoras – no sentido de iniciarem suas atividades voltadas ao mercado global. É o que chamam de *born global*<sup>120</sup>. Estratégia que faz ainda mais sentido em tempos de crise econômica em que o mercado nacional fica restrito, principalmente para compras de produtos e de serviços inovadores e/ou as marcas ainda não conhecidas pelos clientes.

Quanto às **outras duas características apontadas** no estudo (FGV *et al.*, 2016, p. 22) - **Prospectar dados das empresas incubadas e graduadas** e **Ter uma missão institucional bem estabelecida e explicitada** -, lembramos aqui do Modelo Cerne (Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos) que foi concebido para difundir a implementação da **terceira geração de**

<sup>120</sup> Termo em inglês que significa nascidas globais.

**incubadoras** (GARCIA *et al.*, 2015, p. 2) a qual lida com o estado da arte da atuação das incubadoras ao vincular e articular oportunidades de rede e de ‘clustering’. Assim, “**prospectar dados das empresas incubadas e graduadas**” e “**ter uma missão institucional bem estabelecida e explicitada**” têm sido eixos abordados desde um ponto de vista estratégico por parte das incubadoras que aderem ao Modelo Cerne.

O Cerne foi concebido para apoiar o desenvolvimento de processos genéricos ao cotidiano de incubadoras, como também de práticas que devem ser executadas para que a “incubadora cumpra seu papel no ecossistema de inovação local”.

Assim, o modelo foi desenhado de forma evolutiva (ao longo de vários anos) e coletiva<sup>121</sup> para identificar as melhores práticas internacionais em desenvolvidas em diferentes processos de incubadoras. Envolveu 450 gestores de incubadoras que participaram de oficinas subsequentes de construção coletiva e revisão crítica. Deste universo, 140 gestores foram escolhidos para a implementação piloto dos processos-chave que contou com o investimento de US\$ 14 milhões<sup>122</sup> pelo Sebrae. Em 2015, o Sebrae e a Anprotec lançaram nova versão provendo 10 milhões de dólares para apoio à implementação do Cerne para outras incubadoras (GARCIA *et al.*, 2015).

Anualmente, a ANPROTEC monitora, com auditores credenciados, a evolução dos resultados das incubadoras que se submetem ao Modelo Cerne.

A ideia é que o desenvolvimento do Cerne pelas incubadoras visa “reproduzir mais facilmente o sucesso de programas de incubação e, por consequência, o sucesso de empresas incubadas”, assim como “contribuir com a competitividade dos negócios e com o desenvolvimento local sustentável” (ANPROTEC, 2016, p. 10). Direcionamento esse que, muitos autores como GARCIA *et al.*, 2015, entendem colocar o movimento brasileiro de incubadoras em níveis mais elevados de resultados, comparativamente a outros países.

O Modelo Cerne foi estruturado em três camadas: a de Empreendimento, a de Processo e da Incubadora. O primeiro citado envolve os processos que estão “diretamente relacionados com a geração e o desenvolvimento dos empreendimentos” como aspectos do empreendedor, da proposta de valor da empresa, do capital, *marketing* e gestão. O segundo abrange os que “viabilizam

<sup>121</sup> O que facilitou a aderência ao projeto em nível nacional.

<sup>122</sup> Artigo está em inglês e faz referência à moeda dos EUA.

a transformação de ideias em negócios”. No último, o enfoque está direcionado aos processos ligados à gestão e ampliação da incubadora enquanto um empreendimento *per se*, logo, tratam-se dos “processos da incubadora referentes a finanças, pessoas e ao relacionamento desta com o entorno” (ANPROTEC, 2015).

Para que tais camadas sejam alcançadas, foram desenhados quatro níveis de maturidade relacionados à capacidade da incubadora em gerar empreendimentos inovadores bem-sucedidos.

Neste sentido, o *ethos* empreendedor do ambiente em que as incubadoras se situam terminam sendo característica sobremaneira relevante que temos que levar em consideração, tendo sido levado em conta em nosso estudo.

A ação associada à cultura empreendedora do ambiente universitário deve extrapolar os muros da IES em mão dupla com demandas do mercado e anseios da sociedade, de forma dialógica. Sua assertiva deve ser projetada de forma estratégica para, por exemplo, atrair mais empreendedores experientes (de vida e de mercado) em detrimento dos mais novatos.

Via de regra, quanto mais jovem o empreendedor menos a perder e mais risco está disposto a correr; logo, tende a ter um perfil mais inovativo em contraposição aos empreendedores com mais idade. Adicionalmente, os planos de vida dos jovens, são, *per se*, temática mais incerteza se comparadas a pessoas com idade mais avançada. Korman (2007), ao estudar questionamentos de jovens graduandos em universidades públicas e privadas, observou nas narrativas analisadas dos mesmos que há frequente indecisão não apenas evidenciando ausência de linearidade e de previsibilidade nos processos de inserção laboral.

Contudo, diante de movimentos descontínuos ou com reduzida previsão de continuidade, a **visão de futuro profissional se encontra ausente ou comprometida para os jovens**. Além de manifestarem um **desconhecimento quanto aos próprios desejos e expectativas com relação a suas escolhas e uma incerteza quanto à permanência de um querer realizar ou ser no longo prazo**, os jovens vivenciam uma situação na qual percebem que as **ações no presente não apontam para qualquer tipo de retorno assegurado no futuro**. Constatou-se, a partir disso, que os percursos dos jovens contemporâneos partilham de um mesmo denominador: as **dificuldades em estabelecer uma perspectiva de tempo estável e orientada para o futuro** (KORMAN, 2007, p. 239-240, *grifo nosso*).

Estudo de Paula Martins (2014) reforça nosso entendimento:

**Os empreendedores que chegam à incubadora com um negócio já constituído e já possuem experiência empresarial entram mais rapidamente no mercado** e, tendo uma

visão suficiente da tecnologia, é mais fácil buscar [na incubadora] a complementação do conhecimento técnico necessário para desenvolver o negócio (através do estabelecimento de parcerias com laboratórios e pesquisadores especializados das ICT (Instituições de Ciência e Tecnologia). Sendo que o contrário é mais difícil (ou seja, conseguir que um empreendedor técnico desenvolva conhecimentos de marketing, finanças, mercado, legislação, contabilidade etc.) (MARTINS, 2014, p. 140, *grifo nosso*)

De todo modo, o Modelo Cerne complementa as ações de sensibilização de qualificação de empreendedores de modo a melhorar, dentre outros benefícios, o filtro/a escolha dos que afinal irão tentar ingresso nas incubadoras. Tais iniciativas conformam as áreas de cultura empreendedora de muitas incubadoras, ora assim explicitadas em áreas regimentais, ora articuladas no escopo das várias ações que os gestores têm que implementar.

No nível 1 de maturidade do Cerne se relaciona com o Empreendimento. O segundo com a Incubadora; o terceiro, com Rede de Parceiros; e o quatro com Atuação Internacional.

A chancela Cerne 1 certifica as incubadoras que têm capacidade para prospectar e para selecionar boas ideias e transformá-las em negócios inovadores bem-sucedidos, de modo sistemático e repetido; “seja ela [a incubadora] uma instituição acadêmica pública ou privada, governos estaduais/municipais, empresas do Sistema ‘S’ ou outra.” (ANPROTEC, 2016, p. 10). Neste patamar:

[...] todos os processos e práticas estão diretamente relacionados ao desenvolvimento dos empreendimentos. Nesse sentido, além de processos como planejamento, qualificação, assessoria, seleção e monitoramento, foram incluídas práticas diretamente ligadas à gestão da incubadora. São práticas que, por sua vez, possuem uma relação muito estreita com o desenvolvimento dos empreendimentos, a exemplo da gestão financeira e gestão da infraestrutura física e tecnológica (idem).

Já no nível 2 do Cerne, o enfoque é o de buscar garantir uma gestão efetiva da incubadora enquanto uma organização, implantando processos que viabilizem sua gestão estratégica, sua ampliação dos serviços prestados e do público-alvo, e promover avaliação dos seus resultados e impactos (ANPROTEC, 2016).

O Cerne 3 visa a consolidação de uma rede de parceiros da incubadora que ampliam a atuação da própria incubadora, criando instrumentos efetivos para atender empresas residentes, não-residentes e graduadas. A incubadora reforça sua atuação como partícipe de articulação entre atores que compõem um

ecossistema que se orienta em favor da promoção da inovação (ANPROTEC, 2016).

No último nível de certificação do Cerne prevê que, considerando a implantação dos níveis anteriores, a incubadora passe a ter a maturidade para atuar em nível internacional e promover, de forma sistemática, a atuação dos seus empreendimentos em mercados fora da fronteira nacional (*idem*).

Garcia *et al.* (2015) apuraram os resultados positivos da implementação do Cerne em nível nacional até aquele mesmo ano da publicação dos autores. Destacamos aqui às que julgamos serem importantes para nosso estudo:

a) A implementação do Cerne estaria provendo clareza de que o desenvolvimento de empreendedores vai além do escopo do mundo dos negócios. De tal modo que mais incubadoras estariam passando a tratar o empreendedor incubado como o eixo norteador das ações da incubadora em detrimento da exclusiva oferta de serviços no campo da tecnologia, de mercado e de gestão empresarial.

b) Antes do Modelo Cerne, cerca de 2/3 das incubadoras no Brasil não monitoravam a evolução dos empreendimentos incubados de forma sistemática. Após o Cerne, muitas passaram a desenvolver tal prática fazendo com que estabelecessem mudança na definição dos serviços ofertados nos seus programas de incubação, tornando-os mais claros e publicizados.

c) A implementação do Cerne teria aumentado o nível de consciência da necessidade de interagir com outras organizações no sentido de promover o desenvolvimento da região.

d) Teria havido melhoria significativa na gestão das incubadoras já que procuraram aprimorar suas áreas administrações financeiras, além de muitas terem feito esforço relevante para estruturar uma equipe de gerenciamento que conte com um gerente com dedicação de 40 horas semanais.

e) o Cerne teria promovido maior atenção à inovação quando do processo de seleção de novos empreendimentos para incubação, de modo que cada vez mais incubadoras incluem como critério de inovação na escolha dos projetos de *startups*.

Podemos depreender até aqui, a partir de estudos como o da FGV *et al.* (2016) e de Garcia *et al.* (2015), que uma incubadora promissora deve ter

**planos estratégicos e operacionais bem projetados e consistentes**, deve atuar em articulação com o entorno, ter boa interrelação com outras instituições e deve dispor de colaboradores com forte experiência de mercado e inovação.

Quanto aos aspectos de gestão e governança, registramos a necessidade de implementação de **ações de planejamento e de gestão** de forma articulada para o bom desempenho institucional.

Assim, entendemos que aspectos ligados à **flexibilidade** organizacional para atender mais assertiva e agilmente às demandas das *startups* incubadas conformam um quesito extremamente relevante neste contexto.

Flexibilidade se configura como um adjetivo almejado por organizações que lançam esforços embasados em elementos ligados à qualidade, custos, confiabilidade e velocidade. Também está associada aos níveis internos hierárquicos. Empresas tidas tradicionais operam, via de regra, com maiores níveis hierárquicos, maior burocracia e colaboradores que, em geral, não têm poder de decisão. Mesmo que elas introduzam processos de melhorias contínuas e aumentem o nível de comunicação interna, os resultados são notadamente voltados à busca de redução de custos, alta qualidade e a produção de bens e produtos padronizados. (DI SÉRIO & DUARTE, 1999).

Hoje, em um ambiente de constantes mudanças, as pessoas, os processos, os produtos e as tecnologias devem ser reconfiguradas a cada instante para dar aos clientes exatamente aquilo que querem. Uma boa capacidade individual das pessoas, somado a uma grande capacidade de coordenação com um sistema de integração eficiente entre as diversas áreas da empresa e externamente a ela, proporcionam redução de custos, alta qualidade além de bens e serviços customizados. (DI SÉRIO & DUARTE, 1999, p.06).

Podemos apontar que o **tempo** de atendimento das incubadoras para com as demandas de suas incubadas é um fator determinante para o desempenho de êxito do empreendimento incubado, assim como para a própria performance da incubadora que tem seus próprios parâmetros, conforme vimos serem tratados no Modelo Cerne, por exemplo.

Nesta temática, podemos resgatar diversos autores como Stalk (1988) e Rohr & Corrêa (1998) que atribuem ao tempo como atributo a se considerar no âmbito da competitiva organizacional ligada a processos, introdução e desenvolvimento de novos produtos, distribuição e na venda, dentre outros.

Isto tanto do ponto de vista de **temas recorrentes que envolvem a**

**manutenção de rubricas de custeio**, à título de exemplo, como também para rubricas ligadas à **investimento e inversão de recursos financeiros** os quais, muitas vezes, têm se ser aprovadas por **instâncias estratégicas** das IES, e mesmo para temas como a agilidade da **contratação de um consultor e/ou funcionário com expertise** singular para sanar questão específica de empreendimento incubado.

Por outro lado, ocorre que não apenas o tempo de consecução se mostra importante, mas também o **nível interno de burocracia na implementação daquelas tipologias de demandas supramencionadas**.

Assim, podemos afirmar uma **cultura de inércia administrativa** interna pode influenciar negativamente na motivação do gestor e de seus colaboradores no **bom acolhimento de demandas internas ao cumprimento de atividades corriqueiras e de exceção**.

O ecossistema das IES deve ainda deter características ligadas à fluidez da comunicação interna institucional, fato que se relaciona com questão como a a (in)segurança jurídica de questionamentos acerca de permissão ou não de professores, funcionários universitários (inclusive da incubadora universitária), alunos, dentre outros stakeholders das IES no sentido de integrarem capital e/ou a sociedade de empreendimentos incubados da universidade.

Essa assertiva coaduna com o entendimento de diversos autores como Bolwijn e Kumpe (1990) que descrevem os estágios evolutivos organizacionais rumo à busca pela eficiência de seus processos produtivos visando competitividade associada à aspectos de qualidade, agilidade, flexibilidade e inovação no qual existiria uma dinâmica cumulativa em busca da excelência nestes aspectos.

De igual modo é importante aplicar **processos de avaliação de desempenho configurados em conjunto atributos ligados a pessoas, métodos, ferramentas e indicadores** – financeiros e não financeiros – estruturados para reunir, caracterizar e representar informação sobre diferentes dimensões de performance para diferentes usuários (BITITCI *et al.*, 2000; NEELY *et al.*, 2002). Resultariam deles benefícios de apoio a processos relevantes de aprendizagem organizacional (KAPLAN & NORTON, 1997).

Indicadores são instrumentos comprovadamente relevantes na mensuração de fenômenos sociais, oportunizam o recolhimento e a apuração de perspectivas da realidade cuja apreensão da totalidade é algo é inverossímil.

Eles são, *per se*, produtos de interpretações. O ato de observar e analisar por parte de um sujeito é determinado pela percepção do que é real por parte de tal sujeito (PASSOS, 2003).

Para uma avaliação institucional, os indicadores devem ser adjetivados com coerência em relação a sua articulação para com os objetivos, as características e as estratégias dos agentes frente a seu objeto de intervenção. Mesmo assim, importante ter em mente que, mesmo detentores de tais qualidades, sempre terão perspectivas restritas e parciais de fenômenos sociais.

Nesta esfera sobressaem polarizações históricas entre as apurações de natureza quantitativa em detrimento das qualitativas, como também entre análises microssituadas em relação às macro, entre às de enfoque individualizados *versus* genéricos (PASSOS, 2003, p. 54) etc.

A complexidade desta temática traz à tona fatores condicionantes como as origens científicas da civilização ocidental que terminaram influenciando na análise de fenômenos sociais pela preponderância de perspectivas positivistas aplicadas aos fenômenos biológicos, físicos e químicos.

Neste quesito, Vera Telles (2003) nos ajuda em seu texto *Medindo coisas, produzindo fatos, construindo realidades sociais*. Resgata Desrosière (2000)<sup>123</sup> e resume assim esse tema central este sociólogo:

[...] trata-se de um **processo mais amplo de ‘construção social da realidade’ e que passa por um conjunto de mediações sociais, políticas, técnicas e institucionais pelas quais coisas e eventos vão sendo nomeados, ganhando o estatuto de realidades sociais reconhecidas** como tais. Em outras palavras, por trás da grade de índices e medidas fornecida pelas estatísticas, há o lento, tortuoso e quase sempre conflituoso processo de construção social dos ‘objetos’ ou dos ‘fatos sociais’ que são alvo do debate e da ação política (TELLES, 2003, p. 03, *grifo nosso*).

Para Telles e seu autor citado é *mister* observar o grau de complexidade da produção de indicadores já que ela envolve “a construção de fatos sociais que possuem dimensão cognitiva/descritiva, normativa/prescritiva e política” (idem, p. 06)

Tal esforço envolve a construção de critérios de objetividade e a produção de consensos cognitivos que têm vinculação com uma rede de relações e de conexões na qual os fatos sociais estão inscritos. “Há, portanto,

toda uma gramática na produção dos fatos sociais como referências e evidências que pautam o debate público”, de modo a regular o jogo dos atores envolvidos, assim como a própria dinâmica de conflitos existentes entre eles (idem, p. 05).

Quando falamos em avaliação institucional, questão central em nosso estudo junto às incubadoras universitárias, são inúmeros os estudos que podemos considerar para apoiar a fundamentação prático-teórica. Neste universo, destacamos no campo da Ciência Política o estudo de Sônia Draibe, Ana Fonseca e Lilia Montali (1998) que, ao se debruçarem nos programas de renda mínima para famílias com vulnerabilidade social no Brasil, nos regalam uma boa metodologia de pesquisa e de avaliação institucional<sup>124</sup> de políticas públicas em perspectiva comparativa.

Elas apontam como um dos objetivos específicos de seu estudo “a identificação dos principais **fatores institucionais que contribuem para a maior eficácia frente aos obstáculos enfrentados pelos programas**” (DRAIBE *et al.*, 1998, p. 233). Essa vertente nos interessa, dentre outros fatores, pela semelhança intencional de nosso estudo junto aos programas de incubação das incubadoras que lidam com negócios de impacto social.

A avaliação institucional visa acompanhar e analisar a implantação e operação dos programas, “pesquisando junto à **estrutura organizativa os fatores institucionais que operam como condicionantes negativos ou positivos do seu sucesso**” (idem, p. 235).

Desde o ponto de vista institucional, as variáveis identificadas e produzidas para monitoramento e avaliação programática se orientaram por aspectos como: **objetivos do programa; público-alvo; vinculação institucional do programa; apoio institucional; forma de seleção dos clientes/beneficiários; exigência dos programas; critérios de permanência e de desligamento; duração do benefício/serviço; valor e reajuste do benefício/serviço; mecanismos operacionais; sistemas de acompanhamento; de controle e de avaliação; recursos humanos envolvidos na implementação; e, custos administrativos alocados** (DRAIBE *et al.*, 1998).

Neste momento, entendemos ser importante lembrar que há grande

---

<sup>123</sup> DESROSIÈRE, Alain. *La politique des grands nombre. Histoire de la raison statistique*. Paris: La Découverte, 2000.

<sup>124</sup> Também chamam de avaliação de processo.

variedade de modalidades associadas às incubadoras e suas mantenedoras<sup>125</sup>, logo, cada caso prescinde de estudos particularizados e contextualizados quanto ao tratamento aos indicadores de desempenho, mesmo que, ao final, estejamos falando principalmente dos benefícios que eles buscam prover aos empreendimentos nascentes assistidos por cada tipo de incubadora. Assim, relevante os recortes analíticos para trabalharmos de forma mais apropriada à questão dos indicadores de desempenho, especialmente se há intenção comparativa temporal e interinstitucional, como é o nosso caso.

De toda sorte, temos que nos orientar em consonância com as características da **terceira geração de incubadoras**, conforme já detalhado em seção deste capítulo quando falamos dos níveis de maturidade desses agentes ao longo da história que aponta que este – a terceira geração – seria a de maior maturidade comparativamente aos dois marcos anteriores. Deriva desta caracterização que, além dos elementos disponibilizados pelas modalidades tipológicas das incubadoras em relação às duas gerações anteriores, as incubadoras visam também **à criação e operação de redes para acesso a recursos e conhecimentos, sintonizando a incubadora ao ecossistema de inovação em que está inserida.**

[...] alinhamento com a terceira geração é essencial para que as incubadoras de empresas possam atender às demandas dos novos empreendedores e empreendimentos. Entretanto, também se mostra fundamental implementar as melhores práticas de atração, geração e desenvolvimento sistemático de empreendimentos inovadores. Nesse sentido, cresce a articulação entre incubadoras de empresas e novos mecanismos de geração de empreendimentos inovadores, como as aceleradoras e os ambientes de *coworking*. Para que [...] sejam implantadas, o Cerne foi concebido como um modelo de maturidade da capacidade da incubadora em gerar empreendimentos inovadores bem-sucedidos (FGV *et al.*, 2016, p. 7-8).

Lembramos que a operação de incubadoras envolve, historicamente, dependência de investimentos públicos já que a possibilidade de sustentabilidade financeira é limitada “uma vez que sempre há novas *startups* entrando, as quais não conseguem arcar com os custos de serviços da incubadora”, além do fato de que há grande quantidade de incubadoras, especialmente às vinculadas a universidades, que “não possuem equipe de

<sup>125</sup> Existem inúmeras iniciativas governamentais que operam diretamente suas incubadoras. Há outras que são operadas como empresas e tem com fins de lucro. Existem ainda as incubadoras universitárias, que carregam também um perfil de grande complexidade já que podem também ser públicas governamentais (há casos de incubadoras de órgãos militares a universidades federais ou estaduais, por exemplo), podem ser privadas com fins de lucro, privadas sem fins lucrativos. Muitas são ainda geridas por fundações empresariais (logo, sem fins de lucro). Outras são comunitárias (tipologia nova de algumas universidades privadas, mas também sem fins de lucro) podendo estar ou não atreladas a instituições confessionais.

gestão com dedicação exclusiva, na qual os esforços dependem da dedicação de professores e da presença de bolsistas” (FARIA *et al.*, 2017).

Os recursos públicos aportados nas políticas de apoio às incubadoras terminam voltando à sociedade sob diferentes formas, inclusive sob a forma de volumosos impostos conforme pode ser apurado em estudos como o de Faria *et al.* (2017) que tratou do ecossistema mineiro de inovação. Ele envolveu análise dos resultados das empresas vinculadas às incubadoras de empresas e aos parques tecnológicos do Estado de Minas Gerais para o ano de 2015. Só naquele ano, os agentes geraram de cerca de R\$ 330 milhões em faturamento, 3.500 empregos diretos e mais de R\$ 47 milhões em tributos (FARIA *et al.*, 2017).

Outro estudo que vale citar é do próprio MCTI (Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação), órgão importante de fomento a incubadoras, especialmente do PNI (Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos) que tem sido a principal política pública federal. Em 2015, o MCTI listou as dimensões e variáveis<sup>126</sup> de avaliação de incubadoras de empresas e apurou que as incubadoras que receberam recursos do PNI se destacam em indicadores como: número de empresas incubadas e graduadas; valor médio de faturamento anual nas empresas incubadas e graduadas; e nível de emprego das empresas incubadas e graduadas (MCTI, 2015b).

Após tratarmos da temática circunscrita ao desempenho de incubadoras de empresas no Brasil, encerramos esse capítulo com Considerações gerais.

## 2.6 Considerações gerais

Neste capítulo, vimos que as incubadoras universitárias, que conformam objeto central de nossa investigação, foram abordadas desde um ponto de vista histórico-evolutivo. Destacamos o surgimento do fenômeno nos EUA, na década de 1960, assim como as primeiras iniciativas em território nacional que datam de 1980, até os nossos dias em que o Brasil passou a ser considerado um dos

---

<sup>126</sup> Listam três dimensões e respectivas variáveis: impactos econômicos (número de empresas associadas, pré-incubadas, pré-incubadoras descontinuadas, incubadas virtuais, incubadas descontinuadas, empresas incubadas, incubadas descontinuadas, graduadas e receita das incubadoras); pessoas (colaboradores da equipe de gestão das incubadoras, formação dos colaboradores da equipe de gestão, número de colaboradores das empresas incubadas e graduadas); e incubadoras (área das incubadoras, infraestrutura das incubadoras, taxa de ocupação, custo de operação das incubadoras e fontes de financiamento) (MCTI, 2015b).

detentores dos maiores ecossistemas mundiais de incubadoras.

Vimos estudos que apontam para três gerações de incubadoras em nível internacional associados ao seu foco de atuação. No primeiro, que teria vigorado de 1960 a 1985, a forma era do tipo *technology push*; o segundo de 1985 até 1995, teria sido o *Market pull*; o atual vigente desde então seria relacionado à geração de oportunidade de *networking* e de *clustering*. Essa dinâmica acompanha a evolução dos serviços associados às incubadoras, que teriam surgido como serviços ofertados de espaço físico e recursos compartilhados, posteriormente somados a suporte ao desenvolvimento de empresas sob a forma de assessorias e consultorias especializadas, e por último, na terceira geração, esses serviços teriam sido ainda somados ao apoio de conformação de redes de relacionamentos.

Assim, temos que as incubadoras empresariais dão assistência a empreendimentos iniciantes, sendo que estes, por sua vez, terminam se formalizando normalmente com uma MPE, sendo ainda possível se formalizarem (também) como associações sem fins lucrativos já que, como vimos, o Brasil não dispõe de personalidade jurídica que responda pela complexidade que os propósitos híbridos dos negócios de impacto social requerem.

E são exatamente as MPEs que atuam como importantes agentes econômicos em diversos aspectos, não apenas no Brasil para notadamente em qualquer país do mundo, historicamente, elas desempenham papel primordial de empregabilidade, dinamismo econômico, desenvolvimento local, propensão à inovação, mecanismo de arrefecimento contra-cíclico em períodos de crise, dentre outros (LASTRES; CASSIOLATO; MACIEL, 2003).

Ao tratar das incubadoras sociais, apresentamos que, sobre este segmento e tipologia de incubadoras, há dinamismo forte e recente da produção acadêmica no Brasil pelo fato de o termo ser associado aos empreendimentos da economia solidária; dinâmica essa muito espelhada no número relevante de incubadoras com esse perfil as quais estão associadas a redes específicas desse importante ator político nacional (ITCP e ITES), estando menos representadas no universo da Anprotec.

De todo modo, como apontamos antes, este segmento – incubadoras que lidam com empreendimentos solidários - não configura objeto de nosso estudo, conforme já apontado. Nosso foco é sobre as incubadoras empresariais, universo que ainda não tem uma representação política conformando um

segmento bem delineado quanto às que lidam, de forma exclusiva ou não, com os negócios de impacto social. Assim, o universo de incubadoras universitárias empresariais é o objeto central de nossa atenção.

Expomos ainda outros atores que integram o que chamamos de **ecossistema** de empreendedorismo inovador no campo dos negócios de impacto nacional, tomando emprestado o termo da biologia. Não fomos exaustivos; certamente deixamos de apresentar algum importante ator do sistema em nível nacional e regional. Mas não quisemos deixar de apresentar essa seção que fornece elementos que ajudam a conformarmos o ambiente que as incubadoras e seus empreendimentos atuam. Destacamos as aceleradoras (como **Artemísia e Yunus Negócios Sociais**); investidores (inclusive pessoas físicas); fundos de investimento específico desse setor (os chamados fundos de alto impacto); organizações sem fins de lucro (como o **Selo B, Ashoka, Fundação Schwab, ICE** etc.) que apoiam tanto os empreendimentos sociais quando às próprias instituições intermediárias; assim órgãos paragovernamentais (como o **Sebrae** e outros do Sistema S); internacionais (como o **BID e PNUD**); grande imprensa (como a **Folha de São Paulo** que apresentar suplemento especial gratuito no tema há anos); movimentos discentes (**Choice** etc.) e docentes (**Academia B e Academia ICE**); dentre outros.

Por fim, tratamos do *Marco legal* vinculado às incubadoras universitárias empresariais, em que focamos nas tipologias de pessoas jurídicas no Brasil; legislações relacionadas ao dia a dia de incubadoras; e aos aspectos associados ao ambiente universitário. Nossa pretensão não foi uma investigação pormenorizada da temática, mas sim abordar a complexidade que as IES se deparam ou poderia se dispor a enfrentar para se manterem com segurança ou se reposicionarem caso vejam oportunidades.

Vale nota que, quando abordamos as personalidades jurídicas do Brasil, entendemos que ela tanto dá conta de apoiar a nossa compreensão do arcabouço jurídico no âmbito das IES, mas também complementa nossa aproximação ao mundo dos negócios de impacto que carecem normatização própria como já ocorre em diversos lugares no mundo (vários estados nos EUA,

diversos países na Europa e em outros continentes (como África do Sul Inglaterra, Japão, Alemanha, Índia, Israel etc.)<sup>127</sup>.

Outro aspecto que revela a complexidade das organizações em foco no estudo é acerca dos recursos financeiros e econômicos que as incubadoras dispõem; temática diretamente associada ao arcabouço burocrático-institucional a que estão submetidas.

Ainda mais se considerarmos o enfoque no marco legal nacional que rege a inovação e que terminam trazendo efeito importante na operação das incubadoras e de suas mantenedoras, sejam elas universidades ou não.

Como vimos, o Marco Legal da Ciência, Inovação e Tecnologia foi sancionado em 2016 e regulamentado em 2018 (BRASIL, 2018). Ele se propõe a impulsionar o desenvolvimento científico a partir da desburocratização de processos ligados à pesquisa aplicada. Para tal, aponta medidas relevantes como isenção e redução de tributos para a importação de insumos de universidades, prevê aumento do tempo que funcionários do setor público poderão se dedicar a projetos de extensão, determina a agilidade de processos licitatórios. Aponta ainda para mecanismos que aproximam agentes públicos e privados via cooperação.

A legislação nacional tem avançado substancialmente. No entanto, há muito para caminhar. Por exemplo, o novo marco legal, mesmo tendo sido regulamentado em 2018, dois anos após o sancionamento da Lei, carece que reflexo nas esferas estaduais (tanto ajustadas<sup>128</sup> ou criadas, dependendo das especificidades de cada estado da federação), assim como tem que ser fomentada por outros atores igualmente importantes no âmbito do ecossistema de inovação como as agências, as FAPs etc. Outro desafio é a necessidade de implantar processos de monitoramento e avaliação para testar e verificar a eficácia das novas medidas de modo que a auxiliar ajustes legais de tempos em tempos.

Neste aspecto, corroboramos com o posicionamento crítico de pesquisadoras como Rauen (2016) que entendem que temos vivenciado avanços, com os instaurados pelo Novo Marco Legal da Inovação no Brasil (BRASIL, 2016). Não obstante, ela não foi suficiente para alterar o *modus operandi* da pesquisa em nosso país.

---

<sup>127</sup> Estudo exaustivo dessa temática foi realizado por Aline Souza (2015) e mais recentemente Tânia Limeira e Silvia Pinheiro (2017).

<sup>128</sup> A legislação de C&T&I do Estado de São Paulo e Minas Gerais são, notadamente, as mais maduras comparativamente em nível nacional; ambas já revisam seus respectivos marcos regulatórios à luz da Lei 13.243, de 2016.

Neste que estejamos vivendo tempos de crise – financeira, econômica, social, moral – temos mantido e mesmo recuado na forma em que desenvolvemos a produção do conhecimento em território nacional, especialmente quando pensamos nas universidades nas instituições de pesquisa.

As IES são protagonistas importantes da inovação no Brasil, mas que terminam se especializando no que “possuem maior vantagem competitiva”, isto é, na “produção de artigos científicos em periódicos indexados” em detrimento da busca por avanços tecnológicos e da produção de inovação de vanguarda.

Tal dinâmica responde pelo sistema de incentivo com seus mecanismos “distorcidos e uniformes” que terminam sendo nocivos ao “impor uma barreira que impede a valorização das pesquisas mais ousadas e impactantes e o engajamento de professores e centros de pesquisa em projetos inovadores com o mercado e com a sociedade civil” (RAUEN, 2016, p. 22).

Esse cenário é ainda mais problemático no universo das universidades públicas que ainda têm que enfrentar os efeitos negativos advindos do nível de burocracia e de incerteza jurídica com temas, por exemplo, de alocação de docentes junto ao corpo de apoio de suas incubadoras para suporte ao atendimento empresarial dos empreendimentos incubados. O limite máximo de horas e remuneração extra que o professor/pesquisador, normalmente pago via fundações universitárias, é determinante sobre a dedicação extensionista ao empreendedorismo inovador de que falamos aqui. Afortunadamente, por outro lado, houve regulamentação recente da extensão universitária pública que pode ajudar a alocação de graduandos, em tempo parcial, juntos às incubadoras.

Sobre as IES privadas, as que gozam de benefícios advindos de acreditação filantrópica, titularidade pública ou da nova chancela que as qualifica como comunitárias, têm igualmente algum nível de incerteza jurídica pela falta de regulamentação de questões-chave no âmbito da inovação em sua articulação com o meio empresarial. Como exemplo, observamos o impedimento de algumas incubadoras universitárias privadas em atuar como investidoras ou aceleradoras dos empreendimentos incubados, ou mesmo em implementar ou de fazer valer seus direitos de participação no capital social de empresas incubadas artifício este que é até usado (mesmo com insegurança jurídica) por algumas IES privadas como contrapartida do uso de seus laboratórios e do conhecimento da universidade nos programas de incubação.

Neste cenário temos que as universidades comunitárias têm natureza identitária interessante para nossa investigação. Elas lograram o reconhecimento

do Estado com a possibilidade de serem canceladas como Instituições Comunitárias de Ensino Superior (ICES). Tal feita assemelhou-as aos próprios negócios de impacto social.

Entendemos que as questões normativas das IES, somadas ao modo de operação particular das organizações, tanto as novas quanto as longevas, influenciam na forma de atuação de suas incubadoras empresariais. Para sermos mais claros, se uma incubadora decide mudar seu posicionamento estratégico e, por exemplo, passa a acolher empreendimentos ligados ao campo dos negócios de impacto social, *de que forma tal decisão será tomada?, em que tempo?, com que nível de enraizamento funcional? Ou mesmo, se já atua com tal segmento, mas entende que tem que operar para eles processos diferenciados, como essa orientação ocorrerá?*

Quanto à revisão teórica e prática que fizemos sobre indicadores de desempenho das incubadoras empresariais, vimos que são inúmeras as contribuições que podemos levar em consideração para nossa investigação. Os estudos do campo da Ciência Política são particularmente interessantes porque trazem arcabouço importante a partir da análise institucional de políticas públicas e dos diferentes atores que envolvem nesta empreitada. Também vale levar em conta o conhecimento tácito dos gestores das incubadoras internacionais e brasileiras que estão sendo analisados e organizados sob de diferentes formas, inclusive como normatização nacional em apoio às políticas públicas de apoio aos agentes que lidam com empreendedorismo inovador. Neste quesito, demos destaque especial ao Modelo Cerne, promovido nacionalmente pela Anprotec, em parceria com o Sebrae e órgãos federais de fomento à inovação.

No capítulo que segue, da Metodologia de nossa investigação, iremos apresentar os parâmetros analíticos institucionais escolhidos por nós para o estudo comparativo das incubadoras que lidam com *startups* de impacto social.



### **3. Aspectos metodológicos considerados no estudo e avaliação institucional das incubadoras universitárias selecionadas**

Este capítulo tem duas seções. A primeira delas traz conteúdos mais voltados aos aspectos metodológicos de nossa investigação. Começamos com o tratamento da metodologia aplicada para análise de dados secundários, assim como do processo de escolha e de prospecção e análise dos dados primários da pesquisa de campo. Também tratamos dos cuidados interpretativos que utilizamos para tratamento dos dados, especialmente da análise de discurso.

Posteriormente, trazemos seção concernente à analítica institucional elaborada à luz dos resultados da pesquisa e leitura dos dados secundários das quatro instituições-foco de nosso campo de investigação: Instituto Gênesis da PUC-Rio; Incubadora de empresas Unitec da Universidade do Vale dos Sinos (Unisinos), de São Leopoldo, RS; seguida pela Incubadora Empresarial Tecnológica (IET) do Centro Universitário Cesmac, Maceió, Alagoas; e da Incubadora Tecnológica Natal Central (ITCN) do Instituto Federal do Rio Grande do Norte/IFRN.

#### **3.1 Metodologia aplicada ao estudo de campo**

Nesta primeira seção trazemos o percurso adotado para tratamento da investigação do campo, tanto tratando dos documentos analisados, como também da abordagem e aplicação da pesquisa de campo.

##### **3.1.1. Delimitação do objeto e questionamentos da investigação**

Em meio a um universo amplo, no Brasil e no exterior, de diferentes matizes e tendências ligadas ao conceito de empreendedorismo social, um elemento comum sobressaiu aos nossos olhos: a emergência da atuação de incubadoras orientadas à geração e ao apoio de organizações nascentes que beneficiam pessoas, setores e/ou territórios normalmente desassistidos, configurando assim as incubadoras que têm como clientes *startups* associadas aos negócios de impacto social.

O objeto de nossa análise institucional<sup>129</sup> se situa no campo das Ciências Sociais, quais sejam: incubadoras de empreendimentos de impacto social configuradas como organizações burocráticas com natureza e interconexões com relevante grau de complexidade.

Como vimos no capítulo teórico, os negócios de impacto social se configuram como um conceito de ascendente importância que, dentre outros aspectos e denominações congêneres, abarcam **instituições híbridas** cuja orientação principal é a busca por resultados sociais positivos a partir do uso de mecanismos de mercado. Seus resultados econômicos podem advir lucro, sendo comum ele ser totalmente reinvestido no próprio negócio social ao final de sua apuração, podendo ser ainda distribuídos entre sócios e acionistas, conforme praxe empresarial.

Vimos ainda que os negócios de impacto social podem ser vistos como instituições híbridas mesmo que diversos autores tenham apontado como sendo incompatível endereçar sustentabilidade financeira e geração de valor social ao mesmo tempo (TEODÓSIO & COMINI, 2012; MOURA, 2011; WILSON & POST, 2013, dentre outros).

Entendemos que sua característica matizada se justifica por estarem tanto expostas a lógicas financeiras ou comerciais, assim como filantrópicas ou de bem-estar; sendo que elas priorizam a criação de valor para a sociedade em detrimento da apropriação de valor para suas próprias organizações (BIRKHOLZ, 2015).

Vimos ainda que os **negócios de impacto social** também têm sido chamados por outros termos de forma um tanto indiscriminada; tais como: negócios sociais, empresas sociais, empresas b, empresas 2,5, empresas da base da pirâmide, negócios inclusivos, empresas de geração de valor social, dentre outros.

Apontamos que esta esfera conceitual não integra as associações, fundações ou iniciativas de responsabilidade social empresarial por se tratar de dinâmicas fortemente dependentes de subvenções, doações e patrocínios. Tampouco engloba cooperativas ou grupos de produção alusivos à empreendimentos do campo da economia solidária justamente pelo fato de os

---

<sup>129</sup> Nosso enfoque neste tema foi institucionalista no campo da ciência política, no entanto, um outro enfoque muito bem-vindo seria o do tratamento weberiano de visão de mundo consubstanciado na teoria do valor em que o autor alemão desenvolveu ao, inclusive, categorizar a existência de tipologias como a do afeto, da tradição, da racionalidade dos fins e racionalidade valorativa. Neste sentido, vale considerar: Weber, 2000, 2004, 2005, dentre outras obras.

negócios de impacto lidarem com mecanismos de mercado. Já nos negócios com impacto social, a criação de valor econômico é condição para assegurar a viabilidade financeira (MAIR & MARTÍ, 2006).

Com efeito, essa tipologia de iniciativa empresarial social existe há pelo menos meio século, tendo sido popularizada a partir do *Grameen Bank*, criado em 1976 por Muhammad Yunus. Mais especialmente por ele e o Banco terem sido laureados com o Nobel da Paz, em 2006. O *Grameen* era, e ainda é assim configurado, como organização híbrida que associa competências do setor privado com conhecimentos de gestão social do Terceiro Setor (BARKI, 2015).

Por sua vez, as incubadoras ligadas às IES, objeto de nosso estudo, são organizações que compõem a maioria das incubadoras de empresas brasileiras, ainda que existam outras operadas por governos, militares, federações industriais, organizações sociais etc.

Nossa motivação também está orientada pelo fato de que observamos a inexistência de estudos analíticos e institucionais no campo das Ciências Sociais que associem, comparativamente, atributos de uma incubadora universitária com natureza comunitária em relação a uma de natureza pública ou a de gestão privada.

Neste quesito, paradoxalmente, apontamos que a chancela comunitária que muitas IES lograram obter no Brasil a partir da legislação federal (de número 12.881 de 2013)<sup>130</sup>, principalmente as confessionais, terminou normatizando formalmente sua característica híbrida, aproximando-as da natureza identitária dos próprios negócios de impacto social.

Em nosso estudo, as Instituições Comunitárias de Ensino Superior (ICES) estão sendo colocadas à **prova [hipotética]** de que estão expostas a lógicas comerciais como filantrópicas, de tal modo que atenderiam mais assertiva, flexível e agilmente às demandas das *startups* inovadoras, especialmente aos negócios de impacto social, conforme fundamentamos no capítulo teórico II.

---

<sup>130</sup> Abordamos que esta veio a regulamentar a CF de 1988 que já havia apontado para a diferenciação das IES filantrópicas em relação às comunitárias. Após 25 anos, a regulamentação legislativa federal proveu mais segurança jurídica às Instituições Comunitárias de Ensino Superior (ICES).

### 3.1.2. Casos escolhidos para prospecção direta de dados primários

Visando um **melhor percurso analítico institucional comparativo**, optamos por enquadrar as incubadoras como o objeto de nosso estudo, diferenciando sua tipologia a partir da natureza de suas mantenedoras, quais sejam: **pública, privada e comunitária**.

A escolha das incubadoras foco para nosso estudo de campo seguiu os critérios que estão listados abaixo.

- Restringimos o universo das incubadoras multissetoriais que têm como mantenedoras associadas a importantes centros universitários brasileiros.
- Excluímos incubadoras de projetos, de cooperativas, de empreendimentos solidários, dentre outras modalidades, focando exclusivamente em incubadoras de empresas.
- Elencamos apenas incubadoras universitárias multissetoriais em que o acolhimento de empreendimentos de impacto social configura como um dos setores de atuação, mas não único<sup>131</sup>.
- Levamos em consideração ainda a representatividade local, buscando equilíbrio de representatividade regional em nosso território nacional.
- O tempo de atuação da incubadora foi critério de decisão, sendo importante buscar certa uniformidade quanto ao nível de maturidade, de tal que deveriam ter pelo menos dez anos de atuação e de estarem operando explicitamente com negócios de impacto há, pelo menos, dois anos.

Nossa investigação multicasos está então focada em quatro organizações, duas delas – Instituto Gênese da PUC-Rio e a Incubadora Unitec/Unisinos - têm características comuns já que as mantenedoras de ambas têm perfil privado comunitário e confessional. A decisão de escolhermos estas duas com mesmo perfil institucional se baseou no fato de nossa hipótese ser justamente fundamenta nas IES comunitárias, assim como para minimizar eventuais parcialidades<sup>132</sup>, ainda que tenhamos buscado sempre trabalhar com seriedade no distanciamento do objeto estudado.

---

<sup>131</sup> Isso se deve ao fato de que são poucas as incubadoras brasileiras que se dedicam exclusivamente aos negócios de impacto social, o que restringiria muito nosso universo investigativo.

<sup>132</sup> Já que, como dito na introdução, a autora trabalhou no Instituto Gênese por cerca de 10 anos.

Os outros dois casos representam as outras modalidades de mantenedoras com suas respectivas incubadoras universitárias. Uma para representar natureza privada da mantenedora<sup>133</sup> - Incubadora Empresarial Tecnológica do Centro de Estudos Superiores de Maceió (Cesmac), de Alagoas; e a outra é a Incubadora Tecnológica Natal Central, do Instituto Federal do Rio Grande do Norte/IFRN representando o perfil de mantenedora pública federal.

Dito isso, seguem informações resumidas das incubadoras escolhidas para nosso estudo de campo da modalidade de interlocução direta.

**Caso 1. Instituto Gênese da PUC-Rio.** Incubadora universitária multissetorial da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), no Rio de Janeiro, IES de natureza comunitária. Com mais de 20 anos de atuação na geração de empreendimentos inovadores, dos quais, desde 2002, passou também a incluir a geração de empreendimentos culturais, sociais e ambientais em seu *portfolio* que até então era exclusivamente do campo tecnológico.

**Caso 2. Incubadora de empresas Unitec da Universidade do Vale dos Sinos (Unisinos),** São Leopoldo, Rio Grande do Sul. A Unitec é uma incubadora universitária multissetorial que atua desde a década de 1990. Tem sede dentro do Parque Tecnológico Tecnosinos, sendo que a própria Unitec se configura como sua entidade gestora. A IES gestora é privada comunitária e confessional. Desde 2014, tem atuado de forma explícito com negócios de impacto.

**Caso 3. Incubadora Empresarial Tecnológica (IET) ao Centro Universitário Cesmac,** Maceió, Alagoas. Incubadora universitária do Cesmac que tem como mantenedora uma organização privada, a Fundação Educacional Jayme de Altavila (Fejal) que, desde 1973, atua no estado de Alagoas. Há 18 anos sua incubadora foi criada e tem atualmente perfil multissetorial, mas, é desde 2015 que atua de forma mais explícita com os negócios de impacto.

**Caso 4. Incubadora Tecnológica Natal Central (ITCN) do Instituto Federal do Rio Grande do Norte/IFRN,** Rio Grande do Norte.

---

<sup>133</sup> Gostaríamos de registrar que a Incubadora da ESPM de São Paulo foi acionada para integrar esse campo de instituições investigadas. No entanto, ao final do processo de comunicação para agendar a entrevista de interlocução o gestor da entidade recusou seguir como objeto de estudo “por questões estratégicas de atuação”. Mas se prontificou a responder nosso estudo de campo na modalidade de interlocução indireta, como explicaremos melhor adiante.

Incubadora ligada com natureza pública federal com longo tempo de atuação no estado. Sua mantenedora existe há 108 anos, e tem hoje um programa de incubadoras associados, a ITCN foi a primeira, fundada em 1998, e é a mais representativa na região e acolhe empreendimentos em diversos setores (multissetorial), tendo sido desde 2015 que acolhe, de modo explícito, negócios de impacto.

Na tabela 10 adiante, temos uma visualização esquemática dessas incubadoras, destacando suas principais características comparativas, destacando os aspectos relacionados às suas mantenedoras, região que se encontram e tempo de atuação com negócios de impacto social.

Tabela 10. Caracterização geral das incubadoras da pesquisa de campo com interlocução direta.

	<b>Incubadoras</b>	<b>Região</b>	<b>Natureza da mantenedora</b>	<b>Tempo de atuação da Incubadora</b>	<b>Tempo de atuação com negócios de impacto social</b>
<b>1</b>	<b>Instituto Gênese PUC-Rio/RJ</b>	Sudeste	Universitária, Comunitária, confessional.	Desde 1996, há 21 anos.	Surgiu com perfil tecnológico. Desde 2002 é aderente aos empreendimentos socioculturais, sendo que, desde 2013, é aderente aos negócios de impacto social.
<b>2</b>	<b>Incubadora Unitec/Unisinós/RS</b>	Sul	Universitária, Comunitária, confessional	Desde 1999, há 18 anos.	Surgiu com perfil multissetorial, mas desde 2015 passou a explicitar as ações com negócios de impacto.
<b>3</b>	<b>Incubadora Empresarial Tecnológica do Cesmac/AL</b>	Nordeste	Universitária, Privada.	Desde 1999, há 18 anos.	Surgiu com perfil multissetorial, mas desde 2015 passou a explicitar as ações com negócios de

					impacto.
4	<b>Incubadora Tecnológica Natal Central da IFRN/RN</b>	Nordeste	Universitária, Pública, federal.	Desde 1998, há 19 anos.	Surgiu com perfil multissetorial , mas desde 2015 passou a explicitar as ações com negócios de impacto.

Fonte: Elaboração própria.

Há duas universidades privadas com *status* de comunitárias, uma com *status* de privada e uma pública federal. A escolha se deu também buscando equilíbrio regional considerando o território nacional. Assim, temos dois representantes do Nordeste, um do Sul e um a região Sudeste; ficando a região Norte e Centro-Oeste sem representatividade para esse campo de interlocução direta, mas foram contemplados sob a forma de interlocução indireta. Mas, esta lacuna, da pesquisa com **interlocução direta**, foi considerada para o universo investigativo mais amplo de nossa pesquisa de campo realizada sob a forma que optamos por chamar de **interlocução indireta**.

Assim, junto aos oito interlocutores de nossos quatro casos foco, aplicamos **entrevistas sob a forma de interlocução direta** cujos resultados serão associados oportunamente aos resultados da **pesquisa** realizada junto a um público maior sob a forma de **interlocução indireta assim**: das 42 incubadoras associadas à Anprotec que participaram das duas Rodadas de uma iniciativa inédita no Brasil, intitulado de **Programa de Incubação e Aceleração de Impacto**<sup>134</sup>, realizado em parceria do ICE, com a Anprotec e Sebrae (2015 e 2016)<sup>135</sup>, 20 aceitaram responder a nosso questionário. A lista das organizações aderentes ao Programa está no **Anexo 2**.

Além destas 22 incubadoras representadas em nossa pesquisa, outras quatro incubadoras associadas à Anprotec participaram de nossa pesquisa de interlocução indireta<sup>136</sup> (são igualmente associadas à Anprotec e afirmaram trabalhar no campo do apoio à geração de empreendimentos sociais).

<sup>134</sup> Justificamos melhor do porquê do destaque a esse Programa duas páginas adiante.

<sup>135</sup> Lista completa das incubadoras que participaram do Programa consta do **Anexo 2**.

<sup>136</sup> São elas: Incubadora Tecnológica de Empreendimentos Solidários Sustentáveis (ITESS), Cefet, Rio de Janeiro, RJ; Incubadora de Negócios da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), SP; Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da Universidade Federal de Viçosa, ES; e Ayty Incubadora de Empresas/IFAM, Manaus, AM.

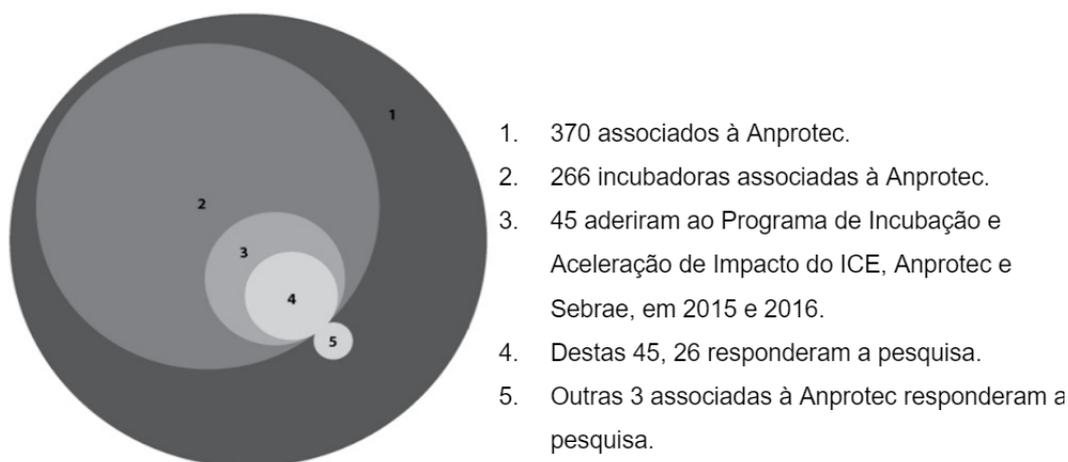
Tabela 11. Agrupamento do público partícipe da pesquisa de campo

Agrupamentos		Interlocução Indireta	Interlocução Direta	Total
<b>Gestores entrevistados</b>	<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>8</b>	<b>34</b>
	<i>Públicas</i>	12	2	14
	<i>Privadas</i>	11	2	13
	<i>Comunitárias</i>	3	4	7
<b>Incubadoras representadas</b>	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>4</b>	<b>29</b>
	<i>Públicas</i>	11	1	12
	<i>Privadas</i>	11	1	12
	<i>Comunitárias</i>	3	2	5

Fonte: Elaboração própria.

Quanto às 29 incubadoras partícipes, optamos ainda por elaborar um esquema visual para tratar de suas especificidades no universo das incubadoras nacionais e na sua relação com o Programa do ICE/Anprotec/Sebrae, Figura 02.

Figura 02. Visualização do universo partícipe da pesquisa de campo.



Fonte: Elaboração própria, dados da Anprotec de 2017.

Lembramos que este Programa foi criado com base na premissa de que incubadoras e aceleradoras<sup>137</sup> têm um grande “potencial de influenciar a agenda empreendedora do Brasil, disseminando o conceito de negócios de impacto em escala nacional, e contribuindo para que mais soluções para a resolução de problemas sociais surjam e se fortaleçam” (ANPROTEC, 2017).

<sup>137</sup> Lembramos, como já abordado em diferentes momentos desta tese que as incubadoras são mecanismos diferentes das aceleradoras, mas ambas integram ecossistemas de apoio à geração de empreendimentos inovadores.

Esse Programa nos chamou a atenção pela abrangência nacional e pela singularidade em apoiar tanto a introdução do tema nos segmentos de atendimentos de incubadoras e aceleradoras brasileiras; assim como por dar suporte ao fortalecimento e redirecionamento das instituições que já trabalhavam com a perspectiva social, mas que não tinham o conceito dos negócios de impacto social atendido de forma explícita e estratégica.

Logo, o Programa de Incubação de Impacto acolheu incubadoras associadas à Anprotec que já operavam com negócios de impacto social ou que queriam iniciar a operação a partir de então.

### 3.1.3 Método de pesquisa aplicado

Quanto à escolha de trabalharmos com casos, apontamos que nossa metodologia coaduna com Yin (1989) para quem um estudo de caso é uma maneira de realizar pesquisa empírica com base em fenômenos contemporâneos em seu contexto de vida real. Nesta linha, adotamos a **metodologia de casos múltiplos** já que, corroborando com Stake (2000), um estudo de caso é um exame em que mais de um objeto de estudo é tratado de modo a identificar padrões, características dos atores, dentro outros atributos assim como por Hartley (1994) para quem um estudo de caso se configura como uma investigação detalhada, com a coleta de dados de um ou de mais grupos buscando lograr analisar o contexto e os processos envolvidos no fenômeno de estudo

Assim, levaremos em conta i) a singularidade em que buscamos mais otimizar a compreensão do caso e menos realizar uma generalização empírica a partir do mesmo; ii) a tipologia do recorte do estudo de modo a eleger os aspectos que serão priorizados na análise; e iii) as linhas temáticas de investigação de forma a apoiar a estruturação conceitual dos problemas de nossa pesquisa (STAKE, 2000).

Por sua vez, Babbie (1999) nos situa que um estudo de caso busca, inicialmente, um entendimento abrangente de um caso idiossincrático, visa maximizar o número de variáveis consideradas; e, em última análise procura “conhecimentos geralmente aplicáveis além do caso único estudado, mas, por si só, o estudo de caso não garante essa generalidade.” (BABBIE, 1999, p. 73).

Uma análise multicasos do tipo *survey* é tida como um bom método de verificação empírica em diversos pontos, especialmente pelo rigor probabilístico e estatístico. Isso porque, muitas vezes, ele permite o desenvolvimento e a aplicação de “testes rigorosos para abordagens lógicas”. Adicionalmente, seus resultados possibilitam “testar proposições complexas envolvendo diversas variáveis em interação simultânea”. (BABBIE, 1999, p. 83).

E, para nosso caso, a pesquisa *survey* é também interessante por buscar relações determinísticas de causa e de efeito quanto às mantenedoras das incubadoras universitárias que escolhemos para estudar.

Babbie (1999) retoma diversos autores para defender o uso de pesquisas de *survey* no campo das Ciências Sociais, inclusive, associando o uso de computadores tal qual ocorreu com o “telescópio para a astronomia e o microscópio para a biologia”. Assim, as Ciências Sociais poderiam expandir de forma radical a nossa visão do que pode ser ciência. Neste contexto, vale destacar esse trecho:

[...] as próprias adversidades com que as ciências sociais se deparam requerem a criação de um sistema lógico de entendimentos mais sofisticado. Além disso, a pesquisa de ‘*survey*’, por causa de sua especificidade operacional, pode prover o veículo mais útil para lidar com tais adversidades de forma rigorosa e sistemática. (BABBIE, 1999, p. 88)

Optamos por nos inspirar nas qualidades do *survey*, mas levamos em conta o pragmatismo dos recursos necessários para sua plena e correta aplicação considerando as características de nosso campo de investigação. Logo, o enfoque se deu na observação de uma amostra daquele universo, sendo que os parâmetros de análise de *survey* foram considerados como orientação, mas não como sendo este seu enquadramento formal.

Assim, nossa investigação contou inicialmente com **dados secundários das quatro instituições foco** em que tivemos acesso a documentos públicos em *sites* ou documentos institucionais (relatórios institucionais, regimentos internos, estatutos sociais etc.) enviados por colaboradores das respectivas mantenedoras/incubadoras. Também nos valem de publicações acadêmicas de estudiosos das incubadoras foco.

Adicionalmente, estudamos a **legislação vigente e as práticas pertinentes ao meio universitário brasileiro** e seus diferentes atores, dando ênfase à extensão universitária que, muitas vezes, se relaciona ao empreendedorismo e à inovação sob a égide do ensino e da pesquisa.

Posteriormente, aplicamos uma pesquisa amostral baseada no arcabouço teórico que Babbie (1999) aponta ao falar da tipologia interseccional, apurada a partir de nossos resultados da aplicação de formulário eletrônico aplicado junto a nossa unidade de análise. Sobre interseccionalidade, temos que os:

[...] dados são colhidos, num certo momento, de uma amostra selecionada para descrever alguma população maior na mesma ocasião [...] pode ser usado não só para descrever, mas também para determinar relações entre variáveis na época do estudo (BABBIE, 1999, p. 101).

Adicionalmente, Martins & Ferreira (2011) resgatam Babbie (1999) e Bryman (1989) ao apontar que existem dois instrumentos de coleta de dados: o com uso de um questionário autoadministrado e o que envolve uma entrevista estruturada.

Cada um destes instrumentos possui vantagens e desvantagens, assim, em relação à entrevista estruturada o questionário autoadministrado possui as seguintes [...]: Vantagens: (a) Possui muito menor custo financeiro, em especial para um grande número de respondentes; (b) Geralmente leva menos tempo para ser aplicado; (c) Elimina os diversos problemas que podem existir associados à presença do entrevistador (ex. idade, aparência, sexo, classe social etc.). Desvantagens: (a) É altamente essencial que as questões sejam claras e sem ambiguidade e que o formato seja fácil de ser acompanhado; (b) Falta de certeza de quem realmente respondeu ao questionário; (c) Impossibilidade de realizar observações ou coletar documentos adicionais quando enviado por correio (MARTINS & FERREIRA, 2011, p. 8-9).

Como dissemos, após a análise dos dados secundários, a prospecção de **dados primários** ocorreu de modo a envolver apenas incubadoras participantes do Programa de Aceleração e Incubação de Impacto, promovidos pela Anprotec em parceria com o Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) e o Sebrae desde 2015. Logo, ela abrangeu incubadoras com diferentes níveis de maturidade institucional em relação à aderência explícita aos negócios de impacto social.

Assim, a pesquisa de campo foi desenvolvida de duas formas que ocorreram concomitantemente, do mês de outubro até dezembro de 2017. Explicamos melhor:

- Uma delas foi sob a forma de **interlocução direta sincrônica**, isto é, aplicamos diretamente o questionário para os entrevistados, tanto *face a face*, como via entrevista à distância em tempo real. **Esses dados foram trabalhados de forma aberta** de modo a explicitar nossos interlocutores e suas respectivas incubadoras.

•A outra ocorreu via aplicação de **questionário eletrônico aplicado à distância assincronicamente** com suporte da **Plataforma Qualtrics**, com uso de um questionário autoadministrado aplicado junto aos **gestores das incubadoras** que lidam, de forma declarada, com negócios de impacto social, em diferentes níveis de maturidade institucional. Esses **dados foram tratados de forma não identificada** em relação às incubadoras, mas sob a forma aberta em relação à tipologia das suas respectivas mantenedoras.

No questionário aplicado para ambas as modalidades – interlocução direta e indireta – foi o mesmo. Isto é, o **Anexo 1 traz o questionário que foi aplicado às duas modalidades**. Ele foi concebido de modo a contemplar perguntas objetivas e subjetivas, com o cuidado de desenvolver perguntas curtas e claras para evitar má interpretação por parte dos respondentes, ainda mais em uma aplicação à distância.

Ao todo formulamos **112 perguntas**, sendo que algumas delas como condicionantes a outras; isto é, nem todas foram efetivamente abertas aos respondentes já que implicaram em desdobrar especificidades de certas questões. Pela via eletrônica o sistema *Qualtrics* calculou em **23 minutos** o tempo de resposta, ao passo que levamos cerca de **uma hora** para a aplicação do mesmo questionário na forma de interlocução direta.

Esta conformação final de perguntas do campo são resultados também da aplicação-teste realizada junto a quatro interlocutores respondentes. Após ajustes, chegamos à configuração encontrada aqui no **Anexo 1**.

Essa escolha da forma **indireta assincrônica** da aplicação de questionário *on-line* se deu por vários motivos, dentre os quais se destacam como vantagens o baixo custo, a rapidez em todo o processo, a obtenção de respostas de melhor qualidade e com a tabulação automática em programas que podem ser transportados para outros *softwares* de análise estatística. Esses recursos tecnológicos foram empregados na elaboração, na aplicação e na análise dos questionários de pesquisa.

Como dito, os resultados dessa investida de campo foram associados à aplicação do mesmo questionário junto aos respondentes dos quatro casos-foco, buscando uma mirada mais atenciosa e qualificada para uma análise institucional comparativa.

Isto é, o mesmo questionário, apresentado no Anexo 1, foi aplicado tanto ao universo maior de gestores das incubadoras na modalidade à distância por

via eletrônica, como também a forma de entrevista com interlocução indireta em tempo real.

Quanto à aplicação via **interlocução direta junto aos gestores das incubadoras, ela foi feita de forma presencial, no Rio de Janeiro<sup>138</sup>, como também por contato telefônico (via *skype*), à distância**, como apoio de mecanismos eletrônicos para garantir inclusive a gravação de voz, inclusive para apoio ao tratamento da análise de discurso.

São estes os blocos temáticos dos roteiros que parametrizam nossa análise institucional, destes derivaram o conjunto de 112 perguntas aplicadas ao nosso público:

- A. Qualificação do respondente, da mantenedora e da Incubadora, envolveram 45 perguntas ao todo;
- B. Caracterização dos serviços prestados da Incubadora, associada a 16 perguntas;
- C. Especificidades dos serviços prestados de incubação de empreendimentos sociais, destacando negócios de impacto social, 19 questões formuladas;
- D. Detalhamento dos aspectos estratégicos e operacionais da Incubadora, foram 21 perguntas dispostas;
- E. Articulação em rede de relacionamento da Incubadora, 11 perguntas.

O bloco A traz perguntas que qualificam o entrevistado, tratando de questões como: idade, orientação sexual, formação, local de moradia, faixa de renda bruta advinda da atividade na incubadora, função na universidade e na incubadora, tempo de atuação na incubadora e na universidade, dentre outras questões que buscam nos aproximar do perfil do respondente e de sua equipe.

Já o bloco B aborda temáticas relacionadas aos serviços prestados pela incubadora para seu público-alvo seja ele a sociedade em geral, a comunidade acadêmica os empreendedores incubados, os empreendedores graduados etc.

No bloco C, aprofundamento as questões sobre os serviços de incubados e correlatos em direção a mais informações sobre como o gestor e sua incubadora lidam com empreendimentos que atuam na perspectiva social, em especial do que aqui conceituamos como os negócios de impacto social.

---

<sup>138</sup> Por ocasião de evento nacional da Anprotec que ocorreu no final do mês de outubro de 2018, no Rio de Janeiro.

O bloco D traz enunciados que buscam explorar assuntos relacionados a aspectos operacionais e estratégicas da mantenedora/universidade em relação a sua incubadora. Procuramos aqui enfocar questões relacionadas principalmente à percepção do respondente sobre o nível de agilidade (tempo de resolução de encaminhamentos internos e de problemas) e de burocracia da incubadora em relação ao dia a dia de suas atividades, assim como concernente ao modo pelo qual o processo de tomada de decisão ocorre, tanto do ponto de vista hierárquico (relevando grau de autonomia do gestor), como também sobre questões como (re)orientação de posicionamento estratégico, como despesamento, investimento etc.

Vale registro que alguns dos assuntos que exploramos estão fundamentadas na percepção dos interlocutores e não correspondem necessariamente à realidade organizacional, isso especialmente se levarmos em conta a exploração de temas como, por exemplo, o gestor vê o nível burocrático de temas-chave recorrentes e eventuais em sua incubadora universitária. Fica ainda mais distinta essa questão quando nos propomos a comparar os resultados de uma IES (e sua respectiva incubadora), com as outras tipologias de nosso estudo (públicas, privadas e comunitárias). Buscamos amenizar os resultados destas perquirições ao associá-las às respostas sobre o tempo médio de resolução de tais encaminhamentos operacionais e estratégicos. Acreditamos assim termos dois indicadores importantes em nosso estudo que serão trabalhados em conjunto, necessariamente, visando prover mais complexidade a estas indagações tão *caras* em nosso estudo.

Por fim, o bloco E trata de nossas interrogações relacionadas a redes e ao capital social que a incubadora se vale ou deixa de lançar mão no âmbito dos ecossistemas de apoio ao empreendedorismo inovador, tanto em nível local, nacional e internacional, assim como em relação aos atores articulados em redes ligadas aos negócios de impacto social.

Assim, para finalizar a apresentação dos caminhos que a pesquisa de campo logrou ser implementada, optamos por construir um quadro sinóptico, Quadro 10, com as características principais, destacando a pesquisa implementada junto aos oito interlocutores-chave representantes das quatro incubadoras foco comparativamente aos demais entrevistados na modalidade de interlocução indireta.

Quadro 10. Características da pesquisa de campo

	<b>Interlocução direta</b>	<b>Interlocução indireta</b>
<b>Busca por dados secundários</b>	Foi realizada para apoiar a análise institucional e contou com: produções acadêmicas, documentos institucionais (relatórios, regimentos internos, estatutos sociais etc.).	Não foi realizada para esse público.
<b>Método</b>	Aplicação presencial ou à distância de forma sincrônica. Questionário com 112 questões. Ao longo das entrevistas, eventualmente perguntas adicionais foram aplicadas.	Aplicação assíncrona à distância do mesmo questionário aplicado ao grupo de interlocução direta (112 questões).
<b>Tempo dedicado pelos entrevistados</b>	Cerca de uma hora de entrevista.	Cerca de 20 minutos de navegação no questionário (por telefone móvel ou via computador) para submissão posterior.
<b>Enfoque analítico</b>	Análise de conteúdo e de discurso.	Análise de conteúdo.
<b>Justificativa do método</b>	Qualidade da informação obtida. Os resultados das entrevistas foram depois tabulados na mesma plataforma da interlocução indireta para facilitar o tratamento estatístico e comparativo dos dados.	Baixo custo e agilidade do processo de envio do questionário e de tabulação automática dos dados em programas que podem ser transportados para outros <i>softwares</i> de análise estatística com mecanismos de filtros.

<b>Incubadoras envolvidas</b>	Foram quatro incubadoras-foco representadas: Instituto Gênesis PUC-Rio/RJ; Incubadora Unitec/Unisinos/RS; Incubadora Empresarial Tecnológica do Cesmac/AL; Incubadora Tecnológica Natal Central da IFRN/RN.	Foram 25 representadas: Ayrty Incubadora de Empresas/AM; Incub. Amazonas Indígena Criativa/AM; Incub. de empresas do Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia/AM; Centro de Empresas Nascentes/BA; Incub. do Semiárido/PE; Incub. Cais Porto Digital/PE; Programa de Fortalecimento de Negócios Inclusivos de Comunhão/PE; Inc. Tecnológica de Negócios Criativos e Inovadores de Campina Grande/PB; Incub. Tecnológica do Tecpar (Intec)/PR; Incub. Tecnológica da Univates (Inovates)/RS; Incub. Universidade Luterana do Brasil (Ulbratech)/RS; Inc. Raiar Multissetorial de Empresas de Base Tecnológica e Inovação/PucRS/ RS; Incub. Celta da Fundação Certi/SC; Incub. Santos Dumont, Parque Tecnológico Itaipú/PR; Incub. de Inovação Social Inovaparq (Cause)/Fund. Educacional de Joinville (Furj)/SC; Incub. Tecnológica de Empreend. Solidários Sustentáveis (Itess), Cefet/ RJ; Hubiz Inovação e Negócios/SP; Incub. de Negócios da Escola Superior de Propaganda e Marketing (Espm)/SP; Incub. de Empresas Mackenzie/SP; Unidade de Tecnologia e Negócios da Universidade de Uberaba (Unitecne)/MG; Incub. de Empresas de Base Tecnológica (IEBT)/CenTev/ES; Multincubadora de Empresas/Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da UnB/DF; Programa de Incubadoras (Proin)/Universidade Estadual de Goiás (UEG)/GO; Pantanal Incubadora Mista de Empresas/MS; e Arca Multincubadora/MT.
<b>Entrevistados</b>	Dois representantes de cada uma das quatro das incubadoras foco responderam a pesquisa; totalizando oito interlocutores diretos.	Um representante de cada uma das 25 incubadoras supracitadas responderam a pesquisa, sendo que no caso do ITESS foram dois gestores respondentes; totalizando 26 interlocutores indiretos.
<b>Análise dos dados</b>	Modo tanto individualizado de análise das respostas, assim como agrupado por incubadora e por tipologias/filtros aplicados.	Forma não evidenciada quanto a seus interlocutores e incubadoras. Apenas as tipologias – públicas, privadas e comunitárias – foram explicitadas.

Fonte: elaboração própria.

Passamos agora para a seção que trata dos cuidados que levamos em consideração quando interpretamos os depoimentos da prospecção dos dados primários e secundários, assim como da leitura crítica de seus resultados.

### 3.1.4 Cuidados na interpretação de dados qualitativos associado à análise de discurso e de conteúdo

Caregnato & Mutti (2006) fizeram revisão teórica importante sobre o marco referencial da análise de discurso e de análise de conteúdo, diferenciando-os em seus principais aspectos.

As autoras lembram que a diferença essencial entre os dois referenciais é a forma de acesso ao objeto de estudo. Uma interpretação de análise de conteúdo tanto pode ser quantitativa, como qualitativa. Por outro lado, na análise de discurso ela sempre será qualitativa.

Dentre outros pontos que diferenciam ambas as abordagens, o principal diferencial entre elas é o fato de que, na análise de discurso o enfoque está no sentido, e não no conteúdo. Na outra, o foco está na materialidade linguística das condições empíricas textuais que categorizamos nossa interpretação.

Notadamente, quanto ao uso de dados secundários quando da análise dos materiais textuais escritos (tanto de produzidos para pesquisas ou de textos preexistentes para outros fins como textos de jornais) faremos uso do arcabouço teórico associado à análise de conteúdo.

Neste quesito, vale levar em conta a observação de Babbie (1999) ao lembrar que toda análise de conteúdo tem pontos fracos especialmente sobre a determinação das “fontes que representa o melhor foco de estudo”. Ele recomenda que esta problemática inconveniente pode ser minimizada “examinando sistematicamente diferentes fontes e determinando se cada fonte leva à mesma conclusão” (BABBIE, 1999, p. 71). Essa orientação será seguida em nossa investigação, sempre que possível.

Por sua vez, ao interpretarmos dos depoimentos da pesquisa de campo levaremos em conta teoria da análise de discurso de modo a mirar na compreensão dos significados em relação ao que o sujeito manifesta em suas narrativas a qual é “... legitimada socialmente pela união do social, da história, da ideologia, produzindo sentidos.” (CAREGNATO & MUTTI, 2006, p. 684).

Sabemos que quando da obtenção dos dados primários a partir de questionário eletrônico autoadministrado poder fazer com que o entrevistado responda com certa frieza e distanciamento comparativamente à tipologia da entrevista direta presencial. Por outro lado, em tese, entendemos que a obtenção de parte dos dados primários via interlocução direta e em tempo real, diminuem estas preocupações que já que estas provêm, inerentemente, mais

intimismo e realismo de interlocutores com seus pesquisadores, motivando os sujeitos a se expressarem de forma mais aberta e confidente.

Também temos ciência de o compromisso com as respostas pode variar. Isto é, temos em mente que há variabilidade do interesse do interlocutor sobre a importância e a seriedade de estudos acadêmicos, sobre a expectativa dos resultados da investigação no universo de atuação do respondente, dentre outros aspectos.

Cientes destas limitações, procuramos amenizá-las nas formas de abordagens de convencimento do respondente na atenção ao questionário e à pesquisa, assim como no cuidado da própria formulação das perguntas do questionário aplicado.

### **3.2. Avaliação institucional das quatro incubadoras foco da pesquisa de campo**

Nesta seção trazemos nossa produção analítica elaborada à luz dos resultados da pesquisa e leitura dos dados secundários (*sítes*; material institucional como relatórios anuais e regimentos internos; produções acadêmicas) sobre as quatro instituições foco de nosso campo de investigação.

O primeiro caso apresentado é o do Instituto Gênesis da PUC-Rio, órgão da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Ele ficou mais extenso em relações aos outros casos considerando maior acesso e proximidade de informações e textos publicados já que a autora trabalha nesta instituição há cerca de 10 anos. Considerando inexistência de neutralidade, procuramos desenvolver nossa exploração de forma séria e criteriosa, buscando o máximo de distanciamento possível do objeto.

Posteriormente, tratamos da Incubadora de empresas Unitec da Universidade do Vale dos Sinos (Unisinos), de São Leopoldo, RS; seguida pela Incubadora Empresarial Tecnológica (IET) do Centro Universitário Cesmac, Maceió, Alagoas; e da Incubadora Tecnológica Natal Central (ITCN) do Instituto Federal do Rio Grande do Norte/IFRN.

Vale nota que, como as entrevistas de campo com esse público foi feita sob a modalidade de interlocução direta, alguns esclarecimentos dos dados secundários utilizados foram apurados antecipando alguns dados primários.

Por isso, algumas vezes temos como referencial os próprios interlocutores do campo nesta seção, especialmente nos casos das incubadoras que não disponibilizam muito material institucional ou acadêmico que nos possibilitasse uma apresentação consistente quanto a alguns aspectos-chave e/ou equilibrada se compararmos aos outros casos estudados.

No entanto, tomamos cuidado em não antecipar os resultados do campo neste capítulo já que este tema tem tratamento próprio mais adiante.

### 3.2.1. Instituto Gênesis/PUC-Rio/RJ

O Instituto Gênesis tem mais 20 anos de atuando como incubadora multissetorial de empreendimentos inovadores da PUC-Rio e executora de projetos ligados ao empreendedorismo e à inovação.

Em 1996, a Universidade dava início às atividades no campo a partir de projetos de cooperação entre instituições públicas e empresas constituídas. A PUC-Rio era liderada por um sacerdote jesuíta espanhol, Padre Jesus Hortal S. J., que deixou um legado empreendedor em seus 15 anos de mandato (de 1995 a 2010). É dele esse discurso que registra a fundamentação de sua gestão:

No momento atual, estamos assistindo a uma mudança mais radical e profunda: **em lugar de procurar emprego, prefere-se gerá-lo por conta própria**. Quer dizer, em **lugar de tentar gerar bons empregados, a Universidade deve preocupar-se com formar empregadores**; em lugar de incentivar a ida ao trabalho por conta alheia, tem que estimular a coragem para correr o risco do empreendimento próprio (PE. HORTAL, 2002, p. 75, *grifo nosso*).

Foi em março de 1996 que foi criado o “Instituto Gênesis para Inovação e Ação Empreendedora”, visando contribuir para o desenvolvimento econômico e social do Rio de Janeiro, através de: disseminação da cultura empreendedora no meio acadêmico, nas organizações e na sociedade em geral; promoção do desenvolvimento de uma nova geração de empreendedores, ajustado ao novo paradigma empresarial; capacitação de profissionais de nível universitário para a ação empreendedora; fomento à geração de **novos negócios de base tecnológica**; subsídio à formulação e à avaliação de políticas públicas, empresariais e da Universidade, que visem o estímulo à criatividade, inovação e ação empreendedora (PUC-Rio, 1997).

Mas foi em 1997, a partir da articulação interna do Instituto Tecnológico da PUC-Rio (ITUC), que o Gênesis foi formalmente concebido em um contexto de apoio específico à **geração de empreendimentos tecnológicos** via formação do corpo discente e docente das engenharias. Os fins desta orientação foram assim declarados:

[...] transferir conhecimento da Universidade para a sociedade, por meio da formação de empreendedores e da geração de empreendimentos inovadores de sucesso, contribuindo assim para a inclusão social, a preservação da cultura nacional e melhoria da qualidade de vida da região onde está inserido (PUC-RIO, 2016).

Vale registro que, tal como a PUC-Rio, muitas incubadoras surgidas na década de 1990, a orientação das ações era muito voltada à **tecnologia**. Faz sentido pensar isto desde um ponto de vista de um posicionamento estratégico de geração de valor agregado a setores e mercados de modo a mais bem posicionar o Brasil desde o ponto de vista da competitividade internacional.

No caso da PUC-Rio, o direcionamento tecnológico adveio da necessidade de revisão do *currículum* da graduação dos cursos de engenharia. O Centro Tecnológico Científico (CTC) estava desenvolvendo o Programa de Reforma no Ensino de Engenharias (REENGE), de modo a criar “metodologias e concepções pedagógicas e implementando currículos flexíveis, que permitem complementar a formação acadêmica em campos distintos do curso escolhido” (PUC-Rio, 2016 *apud* MELLO & ZARDO, 2017). Conforme resgata Guarany (2006),

[...] no âmbito do Instituto Gênesis foi elaborado um projeto de criação do Programa de Formação de Engenheiros da PUC-Rio, inserido no contexto mais amplo de reforma dos cursos de engenharia. Esta reforma teve como objetivos gerais: (a) contribuir para definir novas missões para a Universidade; e (b) formar engenheiros com novo perfil. Nesta época o documento propôs repensar o papel da universidade no novo contexto da sociedade pós-industrial de serviços, com foco na empregabilidade das pessoas. Propôs, também, um novo perfil dos engenheiros em formação: (a) autorreciclável; (b) capaz de expressão escrita, oral e icônica; (c) capaz de trabalhar em equipe; (d) empreendedor; e (e) pronto para realizar intervenções técnicas. **O novo engenheiro era uma evolução do engenheiro politécnico e do engenheiro científico para o engenheiro empreendedor de base científica, com abordagem de problemas reais, principalmente através do regime de parceria com o meio empresarial** (PUC-RIO, 1997 *apud* GUARANY, 2006, p. 66-67, *grifo nosso*).

Em seu documento de fundação, o Instituto Gênesis estava subordinado ao Conselho da própria Universidade, instância essa bem diferenciada em relação a nossos outros três casos estudados. Essa informação deve ser

compreendida como de importância estratégica, mas que também pode engessar alguns processos operacionais da incubadora já que o Conselho não se reúne com muita frequência ao longo do ano...

No entanto, em 2000, o Instituto foi oficializado como unidade complementar da PUC-Rio, estando então subordinada à Vice-Reitoria Acadêmica. Ficou assim atrelada por longos 15 anos. Entendemos que isso ocorreu pela justificativa fundacional da incubadora (revisão do *curriculum* das engenharias) e, como consequência, das disciplinas de empreendedorismo então criadas neste esforço as quais não atendiam apenas aos graduandos de engenharia, tampouco envolviam apenas professores daquele departamento, conforme veremos com mais detalhes aqui adiante.

Foi a partir de 2015, com a publicação de novo regimento interno da PUC-Rio, que o Instituto Gênesis passou a ser subordinado à Vice-Reitoria de Desenvolvimento. Uma gerência colegiada, composta por duas pessoas, também foi criada estando ela subordinada à direção da incubadora (PUC-Rio, 2015).

Do ponto de vista da infraestrutura, já que incubadoras envolvem pessoas, processos e *facilities*, ocorre que, em julho de 1997, foi inaugurado o prédio do Gênesis que segue acolhendo o Instituto até os dias atuais. A obra de construção do local foi viabilizada com recursos do Citibank, do Sebrae, da Finep e da Faperj.

Hoje, além deste prédio com 700 m<sup>2</sup> que dispõe de 16 salas privativas para alojar empreendimentos e a equipe executiva e operacional do Gênesis, há ainda outras cinco salas que, desde 2010, ficam situadas em novas instalações adquiridas pela PUC-Rio de um antigo colégio (São Marcelo), no mesmo bairro da Universidade (Gávea), seu único *campus*.

Atualmente, em 2017, a equipe do Instituto inclui nove profissionais com dedicação integral e duas em tempo parcial, além de três pesquisadores bolsistas, cerca de dez graduandos estagiários e de dispor de cerca de 20 consultores recorrentes para diferentes áreas de conhecimento.

Podemos afirmar que se trata de uma incubadora com bom capital humano interno, tanto em relação à quantidade de profissionais dedicados em tempo integral e parcial comparativamente à quantidade de empreendimentos que podem atender. Seu porte, considerando esse indicador, é semelhante à da Unitec/Unisinos.

Com vimos, a incubação de empreendimentos nascia muito associada aos laboratórios das engenharias da PUC-Rio. Tanto é que, o então reitor, Pe.

Hortal, S.J., que acompanhou toda essa dinâmica de forma ativa, publicou essa orientação ao seu corpo docente.

[...] foi emitida uma portaria pelo Reitor, em 2003, que **autorizou a atuação dos professores e pesquisadores da PUC-Rio nas empresas residentes na Incubadora Tecnológica**. Permitiu ao professor ou pesquisador integrar o Conselho Fiscal ou quaisquer outros órgãos consultivos das empresas. Porém, é **vedado participar como acionista ou cotista majoritário; exercer a gerência ou controle da sociedade, direta ou indiretamente; representar a sociedade ativa ou passivamente, judicial ou extrajudicialmente; e celebrar acordo de sócios ou possuir poder de veto irrestrito** às deliberações dos sócios, de forma que venha a lhe proporcionar, direta ou indiretamente, o controle da sociedade (Portaria 104/2003 de 22/09/2003) (GUARANY, 2006, p. 72).

Posteriormente, no mesmo ano, o corpo docente foi autorizado também a integrar o capital social de empresas geradas no Instituto Gênesis, mas não poderiam ser os gestores executivos da mesma<sup>139</sup>.

De 1996 até 2002, o Instituto Gênesis atuava como incubadora tecnológica. Naquele ano, o cultural foi acrescido ao universo setorial de atuação e, em **2004, tinha também iniciado a incubação social de empreendimentos de comunidades**.

Desde 2001, as incubadoras atuavam de forma separada no Instituto em que cada setor tinha uma coordenação própria de projetos e do processo de incubação.

Em 2008, houve mudança, as três incubadoras setoriais centralizaram suas ações em apenas uma incubadora de caráter multissetorial, lançando mão da premissa de ganho de escala que integra os modelos de negócios das próprias incubadoras.

Como unidade complementar de extensão, o Instituto tem custos financiados pela PUC-Rio, como segurança privada, energia elétrica, assim como salários de algumas funções-chave e algumas bolsas de estágio de alunos graduandos. Os demais custos têm que ser pagos com recursos próprios que advêm, principalmente, do pagamento mensal da prestação de serviços dos empreendimentos incubados, assim como de projetos patrocinados por outras instituições, recursos públicos a partir da aprovação de editais etc. (MELLO & ZARDO, 2017).

Há ainda outra receita esperada da PUC-Rio providas dos incubados. O contrato de incubação da Universidade com os sócios do empreendimento aponta que a PUC-Rio passa a deter o direito participação 5% do capital social

---

<sup>139</sup> Portaria de número 104, de 2003 da PUC-Rio (PUC-RIO, 2003).

da empresa incubada/graduada. A partir do segundo semestre de 2017, esta participação acionária foi suspensa por tempo indeterminado.

O desenvolvimento das atividades do Instituto tem a coordenação de um Diretor, duas gerentes, e é operada por cerca de 20 funcionários técnico-administrativos, professores e alunos bolsistas da Universidade com dedicação parcial e total. Atualmente, o Gênesis está vinculado à Vice-Reitoria para Assuntos de Desenvolvimento.

O Instituto tem se organizado, até 2017, em três gerências. A de cultura empreendedora, de desenvolvimento local e de apoio a empresas.

A área de cultura empreendedora busca criar um ambiente favorável para o desenvolvimento da cultura do empreendedorismo, tanto interna como externamente à Universidade. Ela promove palestras, oficinas, cursos, programas, disciplinas e eventos que abordam desde aspectos comportamentais do empreendedor ao planejamento de negócios, da geração de ideias e oportunidades à gestão de carreiras e empreendimentos.

Já a área de desenvolvimento local busca aplicar os conhecimentos gerados pelo Instituto em territórios visando inclusão e inovação que contribuam para melhoria da qualidade de vida dos residentes.

Já a área de apoio às empresas, o enfoque é no sistema de seleção e suporte ao desenvolvimento de empreendimentos inovadores nos setores tecnológico, cultural e social.

As duas primeiras áreas se financiam por projetos patrocinados financiando como suas fontes de financiamento. Já a última tem como principal recurso o pagamento mensal dos incubados pelos serviços prestados, valor que varia quanto ao tipo de incubação - residencial ou à distância - assim como quanto ao tipo ou tamanho das instalações físicas que escolher na Incubadora.

O Instituto provê aos incubados, incluído no valor que os empreendimentos pagam mensalmente, esses serviços: Espaço privado ou compartilhado de instalação comercial do empreendimento (incubados podem usar o endereço da PUC-Rio como endereço comercial); Salas de reuniões e auditório para eventos; Serviços de assessoria e de consultoria em diversos segmentos de apoio a empreendimentos nascentes (assessoria de imprensa, assessoria jurídica, consultoria estratégica, recursos humanos, propriedade intelectual etc.); Aproximação com laboratórios e pesquisadores da PUC-Rio para apoio ao desenvolvimento de novos produtos e processos e acesso a financiamento de pesquisa aplicada; Redução do Imposto sobre Serviços (ISS)

de 5% para 2%, se os empreendimentos atuam com tecnologia; e Rede de contatos do Instituto e da PUC-Rio.

Ao longo de duas décadas, o Instituto apoiou a geração de uma centena e meia de empreendimentos que seguem ativos no mercado<sup>140</sup>. Eles somam um faturamento anual da ordem R\$ 3,6 bilhões (PUC-RIO, 2016). Esses números não incluem os empreendimentos gerados a partir de projetos patrocinados, muito comum aos setores sociais e culturais de incubação empresarial. Como exemplo desses projetos, temos o PRIME - Primeira Empresa Inovadora, política pública federal operada pela Finep, em que o Instituto Gênesis no Rio selecionou 64 empresas dentre 170 postulantes, em 2009<sup>141</sup>.

Dois processos seletivos são abertos anualmente para oportunizar o ingresso novos empreendimentos para incubação. Historicamente, só são habilitados para se postular ao processo seletivo de incubação as pessoas que tenham algum vínculo com a Universidade, ou alunos ou ex-alunos, ou professores e funcionários. O processo de incubação dura, em média, três anos. Esse critério não é seguido para projetos de incubação patrocinados.

Vale nota que alguns projetos patrocinados do Instituto, especialmente os voltados para os setores cultural e social, são orientados para atendimento de público externo à Universidade. Como exemplo, o Instituto Gênesis logra, por vezes, aprovação de projeto com recursos públicos ou privados para desenvolver ações de incubação fora do meio Universitário. Logo, estes casos terminam beneficiando empreendedores sem vínculo com a PUC-Rio, e é exatamente nesse tipo de incubação que o Instituto logra alcançar os “empreendedores por necessidade” os quais conformam 25% do público dos beneficiados ao longo dos 20 anos de sua existência.

De todo modo, ambas as gestoras entrevistadas do Gênesis, Martuscello e Pereira (2017), confirmaram que o perfil mais predominante de empreendedores é o de oportunidade, assim como concordam com essa frase apresentada na pesquisa de campo: “os negócios de impacto social são uma tendência que vieram para ficar e crescer no Brasil”.

Temos ainda que nos debruçar mais detidamente sobre a dinâmica de criação e de desenvolvimento de disciplinas ligadas ao empreendedorismo, temática cara e que diferencia os ecossistemas em que as incubadoras

---

<sup>140</sup> Nesta contagem não foram consideradas as 64 empresas apoiadas pelo Instituto Gênesis no âmbito do Programa Prime, Programa da Finep.

<sup>141</sup> Esse programa não foi exclusivo da PUC-Rio, tendo sido executado por diversas incubadoras no Brasil naquele ano.

universitárias estão circunscritas, comparativamente a outras tipologias de incubadoras empresariais (não universitárias).

Ocorre que, em paralelo ao apoio das empresas nascentes, disciplinas multidisciplinares ligadas ao empreendedorismo eram lançadas para graduandos, sendo abertas inicialmente aos alunos das engenharias e para o curso de tecnólogo em processamento de dados, e a partir de 2003, passaram a ser oferecidas para quaisquer graduandos (MELLO & ZARDO, 2017).

Mais tarde, em 2007, essas e outras disciplinas formariam a primeira certificação nacional *minor* (do termo utilizado internacionalmente, traduzido aqui como domínio adicional) em empreendedorismo com reconhecimento do MEC. Atualmente<sup>142</sup> abrange 25 disciplinas, três das quais são obrigatórias e as demais eletivas, cerca de 3.000 alunos por ano cursam alguma disciplina associadas a esse Domínio Adicional, sendo que cerca de 60 se diplomam anualmente (*idem*).

Essa dinâmica empreendedora ocorria na PUC-Rio ao passo que parte do corpo discente com perfil empreendedor criava uma representação da PUC-Rio no âmbito do movimento internacional de empresas juniores. A EJ PUC-Rio foi fundada, se destacando, dentre outros aspectos, como a primeira de caráter multidisciplinar no Brasil, mantendo-se assim até os dias atuais em que têm ativa presença na prestação de serviços a empreendimentos nascentes e consolidados, sob a orientação de professores voluntários de diversos departamentos da Universidade (MELLO & ZARDO, 2012).

Desde seu reconhecimento formal por parte da Universidade, a EJ é formalmente vinculada ao Instituto Gênese, tendo CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica) associado a própria PUC-Rio como filial da mesma.

Segundo Lúcia Guarany (2006), a PUC-Rio vem operando segundo a lógica e conceito de Universidade Empreendedora de Etzkowitz (2003). Guarany estudou o ambiente empreendedor da Universidade como um organismo que atua em movimento dinâmico virtuoso que resultou na mudança paradigmática interna do desenvolvimento acadêmico em que teria ocorrido a passagem da universidade de pesquisa para a universidade empreendedora. Exemplifica apontando que as ações de treinamento, de pesquisa e de incubação de empresas como atividades relacionadas ao setor produtivo empresarial.

Os resultados da Universidade - em que pese ações do campo do ensino, da pesquisa e da extensão - têm sido vistos como indicadores de que o

instituto tem atuado *a contento* já que a PUC-Rio tem sido recorrentemente chancelada como a melhor instituição de ensino superior brasileira (PUC-RIO, 2015).

A PUC-Rio também configura como a primeira colocada na classificação das universidades privadas do país, e em oitavo lugar dentre todas as universidades, de acordo com a *Quacquarelli Symonds* (QS, 2016)<sup>143</sup>.

No ano de 2015, a PUC-Rio teve 13.300 alunos de graduação, 2.600 de pós-graduação e 4.000 de extensão. Naquele ano, 6.700 mil bolsas foram concedidas para alunos de graduação e 2.000 para pós-graduandos. Cerca de 500 professores atuaram com jornada integral, e quase 900 em tempo parcial, sendo que mais de 300 professores pesquisadores também estavam associados à Universidade com grau de mestre e quase 800 com doutorado (PUC-Rio, 2016).

De 2003 a 2009, foram assinados quase 1.700 contratos com empresas para desenvolvimento de projetos de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Na história da PUC-Rio, 116 pedidos de patentes já foram concedidos, sendo 53 no exterior (*PCT - Patent Cooperation Treaty & Fase Nacional*), ao passo que quase 200 marcas tiveram pedidos depositados no Brasil e exterior e 59 foram delas já foram concedidas. Cerca de 60 programas de computador foram registrados, seis contratos de licenciamento e de *royalties* foram recebidos e sete desenhos industriais foram registrados no Brasil a partir de pesquisa da Universidade (PUC-RIO, 2016)

A PUC-Rio é classificada como a segunda em contribuições industriais globais cujo indicador leva em conta informações do período de 2009 a 2013, associando peso da receita de pesquisa de recursos industriais em relação ao total de receita da Universidade (THE, 2016).

Mais de 250 laboratórios e dezenas de equipamentos importados desenvolvem pesquisa básica e aplicada. Em 2016, PUC-Rio decidiu criar o Departamento de Medicina que já nasce com proeminência nacional por razão pela expertise anterior de cursos de pós-graduação em métodos ativos de ensino.

O perfil dos empreendedores universitários de base tecnológica é muito próximo ao conceito de “empreendedor por oportunidade”. Por sua vez, diferencia-se sobremaneira do conceito de “empreendedor por necessidade”.

---

<sup>142</sup> Esse tema é abordado em profundidade pela autora em: MELLO & ZARDO, 2017.

<sup>143</sup> Organização britânica que avalia o desempenho das instituições de ensino do mundo.

Ambos os conceitos são apropriadamente categorizados pela *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM):

Empreendedores por necessidade são aqueles que iniciam um empreendimento autônomo por não possuírem melhores opções para o trabalho, e então abrem um negócio a fim de gerar renda para si e suas famílias. Empreendedores por oportunidade optam por iniciar um novo negócio, mesmo quando possuem alternativas de emprego e renda. Pesquisando mais profundamente essas pessoas e seus motivos, o GEM verifica ainda se esses empreendedores por oportunidade o fazem para manter ou aumentar sua renda ou pelo desejo de independência no trabalho (GEM, 2010, p. 43, tradução livre nossa).

Assim, a partir do desenvolvimento dos serviços de incubação de empreendimentos de base tecnológica, desde 1996, o Instituto Gênesis abrigava mais “empreendedores por oportunidade”.

No entanto, desde a atuação com setor cultural, desde 2002, e social, desde 2004, os “empreendedores por necessidade” passaram a ser também um público beneficiado da incubadora.

No caso da área cultural, ocorre, dentre outros aspectos motivacionais, diversas pessoas fora do mercado de trabalho terminam buscando o setor cultural como meio de sobrevivência.

De toda forma, sabemos que categorias setoriais caracterizam e diferenciam setores econômicos de forma um tanto limitada. Um empreendimento que lida com desenvolvimento de aplicativos para o entretenimento pode ser tanto caracterizado como do setor tecnológico como também do setor cultural. Por outro lado, um empreendimento social também pode ser associado ao setor cultural ou tecnológico, ao mesmo tempo.

Temos que a representatividade dos setores no universo de empreendimentos incubados até os dias atuais<sup>144</sup> é de 37% para o setor tecnológico, 35% cultural e 28% o social.

No entanto, podemos ver que essa categorização fez sentido para o Instituto Gênesis quando da criação de unidades diferenciadas de incubação para tratar de empreendimentos de base tecnológica, cultural e social. Esse processo se manteve até 2008, quando houve centralização das unidades, caracterizando o Gênesis com uma incubadora multissetorial.

Inicialmente, a metodologia de trabalho do Instituto Gênesis na área social era voltada ao apoio individualizado a organizações não governamentais com base comunitária que chegavam até o Instituto Gênesis em busca de ajuda

---

<sup>144</sup> Dados de 1996 até 2017.1, sendo que foram excluídas as 64 empresas apoiadas no âmbito do Programa Prime, operado nacionalmente pela Finep e no Rio de Janeiro pelo Instituto Gênesis.

para seus processos de gestão e de operação de negócios. O serviço prestado era considerado de consultoria, não precisando ser realizado no local em que a organização desempenhava suas ações sociais (MELLO *et al.*, 2017).

Posteriormente, a incubação social passou a ser realizada nos territórios de modo a levar em consideração o contexto e o entorno em que os empreendedores se encontram. A ação implicava em sair da área de atuação da Universidade. Significa levar o conhecimento e tecnologias que comuns da incubação tecnológica aplicada aos “empreendedores por oportunidade” e adaptá-las à realidade de uma comunidade carente em que imperava os “empreendedores por necessidade”. Em geral, os programas desse período eram patrocinados por entidades públicas ou privadas.

Em seguida, uma outra fase metodológica foi observada na área social a partir da dificuldade de gerar projetos perenes e longevos nos territórios (MELLO *et al.*, 2017).

A dificuldade da fase anterior era percebida quando o *funding* era encerrado. A autonomia e o protagonismo da comunidade não estavam ocorrendo de forma satisfatória, foi quando aplicada sua própria metodologia de incubação residencial nos territórios, vigente ainda nos dias atuais.

Assim, atualmente, a área social conduz a incubação e aceleração de projetos sociais em diversas regiões vulneráveis do Brasil, sendo principalmente patrocinada por recursos corporativos de responsabilidade social de grandes empresas (*idem*).

Mesmo tendo iniciado **a trabalhar com a área cultural e social em 2002 e 2004, respectivamente, foi desde 2015, que o Instituto Gênesis passou a acolher em suas ações o conceito de negócios de negócios de impacto social**, tendo inclusive participado das duas primeiras versões, 2015 e 2016, do **Programa de Aceleração e Incubação de Impacto**, promovidos pela Anprotec em parceria com o Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), Sebrae e Anprotec<sup>145</sup>.

Dentre os inúmeros empreendimentos sociais que ajudou a maturar, destacam-se três: Cinema Nosso<sup>146</sup>, Brazilidade<sup>147</sup> e Benfeitoria<sup>148</sup>. O primeiro atua como uma escola de formação de jovens de baixa renda no mercado do audiovisual e da animação. A outra é uma empresa familiar de turismo de base

<sup>145</sup> Veremos no capítulo que trata da metodologia que esse Programa terá expressão importante em nosso recorte analítico.

<sup>146</sup> Mais em <http://www.cinemanosso.org.br/site/>

<sup>147</sup> Mais em <http://brazilidade.com.br/cgi-sys/suspendedpage.cgi>

<sup>148</sup> Mais em <https://benfeitoria.com>

comunitária com sede na comunidade do Santa Marta. A Benfeitoria foi a primeira plataforma brasileira de *crowdfunding* de projetos sociais que não cobra taxa de corretagem, empresa social com grande visibilidade nacional.

Mas também trabalha com incubação residencial em suas instalações no Rio de Janeiro, inclusive incubação de empresas sociais que são encorajadas por “empreendedores por necessidade” (moradores de favelas, por exemplo) e por “empreendedores por oportunidade”.

Quanto à Pontifícia, foi criada por determinação do I Concílio Plenário do Brasil enquanto centro de cultura católica. Foi reconhecida pelo governo federal nos termos do Decreto de Lei de número 8.631, de 1946. Foi formalizada como canônica por Decreto da Sagrada Congregação dos Seminários e Universidades em 1947.

A Universidade foi constituída como instituição privada de caráter confessional, comunitário e filantrópico, sem fins lucrativos, estando voltada ao ensino, pesquisa e extensão (PUC-RIO, 2012). Em 1958, foi declarada de utilidade pública federal pelo Decreto de número 43.454. Sua missão foi formulada de modo a:

[...] servir ao Brasil e à comunidade universal por meio da busca da verdade, destina todos os seus recursos: (i) à promoção da cultura, nos planos intelectual, estético, moral e espiritual; (ii) ao desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão em uma visão de mundo pluralista do conhecimento; e (iii) à promoção do intercâmbio e da cooperação com instituições públicas e privadas, nacionais e estrangeiras, especialmente as de caráter educacional, científico e cultural, na intenção de emprestar universalidade ao sentido de sua missão. (FROTA, M., & LUIZ, 2013, p. 709-710).

Em 2014, através da portaria de número 679 da Secretaria de Regulamentação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação (MEC), a PUC-Rio foi qualificada como instituição privada de ensino superior de natureza comunitária, passando então a ter natureza pública não estatal. Essa chancela teve embasamento na legislação federal de número 12.881/2013.

Fábio Del-Soto (2018) sugere que tal classificação de comunitária teria ocorrido um tanto tardiamente fazendo com que, em sua existência, a PUC-Rio teria sido sujeita a normatização que não respondiam por sua natureza.

A orientação empreendedora desenvolvida pela PUC-Rio encontra amplo amparo em suas raízes fundacionais com viés comunitário e em sua extensa trajetória em pesquisa e pós-graduação, no contexto brasileiro. Constituída na década de 1940, a PUC-Rio está entre as mais tradicionais IES do Brasil (PUC-Rio, 2017). **Apesar de sua vocação comunitária, ela conviveu, durante maior parte de sua história, no ambiente da educação superior brasileira caracterizado pela**

**dicotomia público-privado, sendo relegada ao conjunto das instituições privadas.** [...] . (Seres/MEC, 2014b). (DAL-SOTO, 2018, p. 126, *grifo nosso*).

Atualmente, tem em sua estrutura, o Conselho de Desenvolvimento, o Conselho Universitário e o Conselho de Ensino e Pesquisa. O Reitor da PUC-Rio é indicado pela Companhia de Jesus e nomeado pelo Grão Chanceler da Arquidiocese do Rio de Janeiro, tendo mandato de três anos renováveis sucessivamente (RAMOS, 2016).

Segundo o organograma da Universidade, reportando diretamente ao Reitor e Vice-Reitor, estão presentes quatro vice-reitorias (Acadêmica, Administrativa, Comunitária e de Desenvolvimento). Abaixo ao nível de Vice-Reitoria encontramos quatro decanatos relacionados a diferentes campos do conhecimento - teologia e ciências humanas, ciências sociais, técnico-científico e ciências biológicas e medicina. No âmbito de cada decanato estão associados departamentos acadêmicos os quais, por sua vez, são responsáveis pelos diversos cursos de graduação pós-graduação da universidade, bem como a superintendência administrativa (*idem*).

O Instituto Gênesis, segundo seu regimento interno vigente, Portaria 31 de 2015, está destinado a coordenar atividades estratégicas e administrativas do Programa de Extensão e Inovação em Empreendedorismo da PUC-Rio, segundo os seguintes planos de atuação (PUC-RIO, 2015): i. Disseminação, apoio e desenvolvimento de práticas empreendedoras; ii. Gestão do processo de inovação, criação e desenvolvimento de negócios inovadores; iii. Gestão e desenvolvimento de territórios e ambientes de inovação (PUC-RIO, 2015).

Um conselho diretor foi constituído por 11 membros para apontar as diretrizes da política da Universidade, sendo o órgão máximo de aprovação dos mecanismos estruturais de operação do Instituto. Sua composição inclui todas as vice-reitorias, o diretor, a gerência executiva e gerência de cultura empreendedora (conformam o Conselho Administrativo do Gênesis), assim como representantes do CTC (Centro Tecnológico Científico), do CCS (Centro de Ciências Sociais), do CTCH (Centro de Teologia e Ciências Humanas) e do CCBM (Centro de Ciências Biológicas e da Saúde) (PUC-RIO, 2015).

O Instituto Gênesis não tem personalidade jurídica própria. É a instância máxima que centraliza toda representação formal jurídica e financeira dos projetos e programas da Universidade. No entanto, entendemos que essa

centralização provê agilidade e ajuda a especialização e profissionalização das ações da incubadora<sup>149</sup>.

O Instituto Gênesis tem optado por ter uma equipe própria de apoio aos temas jurídicos e financeiros considerando o volume e complexidade de documentação gerada de sua área de incubação e projetos patrocinados, assim como dos temas da EJ a qual está vinculada ao Instituto. Mesmo tendo recursos humanos próprios da área financeira (uma pessoa em tempo integral) e jurídica (duas advogadas) o sistema de controle jurídico e financeiro é um só, do Sistema de Gerenciamento Universitário (SGU)<sup>150</sup>.

As decisões do dia a dia são deliberadas pelo próprio diretor, que, via de regra, teria que considerar a orientação das duas gerências a ele submetidas. Qualquer novo contrato de prestação de serviços ou de incubação são primeiros submetidos à aprovação do Vice-Reitor de Desenvolvimento, sendo então encaminhados para Assessoria Jurídica encaminha para assinatura do Reitor.

Esse processo relacionado à contratualização de temáticas do Instituto Gênesis têm processo semelhante a outros órgãos da Universidade. É normal que um processo tenha seja finalizado, se não houver conflito ou divergência por parte da Vice-Reitoria ou pela Reitoria em uma semana ou no máximo duas semanas de tramitação.

### **3.2.2. Incubadora Unitec/Unisinós/RS**

Tal qual a PUC-Rio, a Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinós) é uma universidade privada, comunitária, confessional jesuíta. Sua mantenedora é a Associação Antônio Vieira vinculada a Ordem dos Jesuítas.

Fundada em 4 de novembro de 1899, a ASAV é uma entidade sem fins lucrativos, vinculada à Companhia de Jesus, e atua como uma das faces civis da Província dos Jesuítas do Brasil. Ela tem por finalidade a promoção e o desenvolvimento da

---

<sup>149</sup> Alguns temas jurídicos são submetidos a empresas terceirizadas especializadas em certas áreas do direito. A Superintendência Administrativa da tem corpo técnico que lida com tesouraria, pagamentos e recebimentos de recursos financeiros nacionais e internacionais, gestão e tomadas de preços de projetos com recursos públicos, aquisição de equipamentos importados etc.

<sup>150</sup> Plataforma *web* que permite aos funcionários, professores e alunos criarem, desenvolverem e visualizarem, de forma centralizada e eficiente, todos os processos associados à gestão do orçamento, do financeiro, do administrativo, de recursos humanos e, tem ainda associação com dados atividades acadêmicas (outro sistema interno da PUC-Rio, o SAU - Sistema Acadêmico Universitário). O SGU foi criado com o objetivo de controlar desde o ponto de vista gerencial a Universidade através de um único programa, reduzindo o tempo gasto para transformar dados isolados em informações confiáveis e capazes otimizar o trabalho de funcionários e professores, facilitar a interação com os alunos e melhorar os resultados da instituição (RAMOS, 2016).

educação, a difusão da fé e ética cristãs preconizadas pela Companhia de Jesus (UNISINOS, 2017).

A sede fundacional da Unisinos é em São Leopoldo, município integrante da Região Metropolitana da capital do Rio Grande do Sul, possuindo, desde 2010, também *campus* em Porto Alegre. Há ainda unidades em Caxias do Sul/RS, Bento Gonçalves/RS, Florianópolis/SC e São Paulo/SP, além de polos de ensino à distância nos estados de Santa Catarina, Paraná e Minas Gerais (UNISINOS, 2017).

Em quase meio século de atuação, a Universidade está entre as maiores universidades privadas do Brasil já tendo diplomado cerca de 80 mil pessoas, comportando mais de 30 mil ao ano em corpo discente em cursos graduação, pós-graduação, tanto presenciais como a distância. Seu quadro funcional abrange mais de mil funcionários e outros mil professores dos quais 90% são mestres, doutores e pós-doutores (*idem*).

Em 2004, foi a primeira do país e uma das cinco do mundo a receber a certificação da *International Organization for Standardization* (ISO) que define os requisitos para estabelecer e operar um sistema de meio ambiente: ISO 14.001<sup>151</sup>.

Já em 2006, a Universidade foi selecionada SAP, empresa SAP líder mundial em *software* de gestão empresarial, para sediar a primeira filial no Sul do Brasil. O programa com a empresa alemã envolve ações que envolvem inclusive ações com *startups* de impacto social.

O Conselho Universitário da Unisinos é o órgão deliberativo da administração superior. Ela está estruturada em três instâncias desde 1999: o Colegiado Pleno, a Câmara de Graduação e a Câmara de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão (UNISINOS, 2017).

A Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da Unisinos é conhecida como Unitec, sigla do nome da unidade organizacional intitulada Unidade de Inovação e Tecnologia a qual sua incubadora está associada.

A Unitec foi criada na década de 1990 visando fomentar o empreendedorismo e apoiar o desenvolvimento de novos negócios de base tecnológica na região, tendo como foco inicial a tecnologia da informação.

Ocorre que a Unitec surgiu em contextos regionais vinculados à orquestração do Polo de Informática local, orientação esta que determinou o

---

<sup>151</sup> A Norma ABNT ISO 14001 visa especificar os requisitos para a implementação de um sistema de gestão ambiental possibilitando que as organizações desenvolvam práticas sustentáveis em

caráter tecnológico da sua incubadora, mesmo que se diga multissetorial desde a sua origem.

Formalmente, a criação da Unitec foi fundamentada em Resolução Interna do Conselho Universitário da Unisinos, de número 108 de 1998. Ela foi instituída como “órgão permanente de desenvolvimento e extensão, vinculado, administrativa e operacionalmente, ao Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas, subordinado à direção geral da Pró-Reitoria de Desenvolvimento”.

No trecho do Conselho Universitário, vale observar o caráter estratégico regional em que foi concebida que citam sua atuação em articulação com o parque industrial, o polo de informática e a dinâmica regional, conforme destacamos:

i) A orientação da Unisinos para a promoção de seu crescimento e desenvolvimento de forma articulada com a **dinamização do desenvolvimento regional**;

ii) Dentre as finalidades e os objetivos do Projeto do Polo de Informática em São Leopoldo, constataram-se o apoio e o fomento ao desenvolvimento de novos negócios e o incremento da inserção do **parque industrial da região** na alta tecnologia da informação;

iii) O **Projeto do Polo de Informática em São Leopoldo** compreende: a instalação de uma unidade Incubadora de Empresas destinada a apoiar a constituição e o desenvolvimento de novos empreendimentos e produtos; a implementação do Sistema de Condomínio, que abriga empresas já constituídas e com condições de disputar espaço no mercado e comercializar seus produtos, bem como a implantação do Parque Tecnológico, que proporciona sedes definitivas para empresas consolidada;

iv) A capacidade da Universidade de atender às demandas por apoio científico, tecnológico e de suporte técnico **das empresas de base tecnológicas em processo de formação** (UNISINOS, 1998 *apud* OLIVEIRA A., 2010, p. 69, *grifo nosso*)

Além dos destaques que fizemos, mais uma vez observamos a ausência de menção à dimensão social e cultural da região e dos empreendimentos que poderiam ser ali gerados, ficando mesmo a orientação tecnológica como mais expressiva no documento abordado.

De fato, conforme aponta Flávia, sua criação ocorreu em meio a um contexto de revisão estratégica acerca da matriz econômica da região que, até então, estava muito impactada pelos efeitos da globalização, especialmente com a concorrência de produtos da indústria de couro e calçados local com a pujança da concorrência dos produtos chineses importados (FIORIN, 2017).

O contexto de constituição da Incubadora Unitec envolveu a articulação de agentes econômicos nos municípios da região em que se destacaram gestores públicos, empresários e universidades.

---

seus negócios.

O advento da Unitec, a ampliação da oferta de cursos voltados à formação profissional em carreiras tecnológicas na Unisinos, assim como a institucionalização do Polo de Informática de São Leopoldo foram ações importantes derivadas desse esforço (idem), ampliando o enfoque estratégico da Unitec.

A evolução da relação entre os atores, cerca de uma década depois, resultou na **ampliação do escopo de atuação até então restrito a polo e incubadora**. Incorporando novas especialidades tecnológicas, o ecossistema inovador foi consolidado como Parque Tecnológico São Leopoldo, o Tecnosinos (FIORIN, 2017, p. 04, *grifo nosso*).

Na mesma resolução do Conselho Universitário, no segundo artigo, os objetivos da Incubadora são abordados:

- I. Desenvolver o empreendedorismo baseado em **compromissos éticos, sociais e legais**;
- II. Preparar empreendedores para concepção, implementação e comercialização de produtos e serviços que incorporam resultados de pesquisas, novos **conhecimentos e inovações tecnológicas**, bem como para constituição e gerenciamento de empresas;
- III. Apoiar alunos, ex-alunos, docentes e demais empreendedores nos processos de criação e inovação de produtos e serviços e de constituição de micro e pequenas **empresas de base tecnológica**, através de serviços científicos e técnico-profissionais especializados, espaço físico e ambiente adequado, infraestrutura técnica, administrativa e operacional básica e orientação técnica, social e legal;
- IV. Mobilizar **capacidades, competências e recursos da Universidade**, dos Centros e dos Cursos para a operacionalização de atividades e serviços de **natureza didático-científica e técnico-profissional**, necessários à consecução das finalidades da Incubadora de empresas da Unisinos;
- V. Constituir oportunidades de complementação da **aprendizagem e de atualização científica, profissional e social, para alunos e docentes** da Universidade, através da geração de **estágios, de atividades de iniciação técnico-científica, de pesquisas, de consultorias** e demais atividades **técnico-profissionais**;
- VI. Incrementar a interação das atividades, recursos e serviço de ensino, pesquisa e extensão com as necessidades e demandas empresariais com vistas à retroalimentação qualitativa das atividades acadêmicas da Universidade;
- VII. Fortalecer e **expandir as relações da Universidade com o setor produtivo**, promovendo transferência de conhecimentos e aplicação de métodos, técnicas, recursos e tecnologias ao processo de produção e gestão;
- VIII. Contribuir para o processo de desenvolvimento científico, tecnológico e socioeconômico da região (*UNISINOS, 1998 apud OLIVEIRA A., 2010, p. 70, grifo nosso*).

Vemos que as bases fundantes da Unitec foram apropriadamente descritas de modo a articular ensino, pesquisa e extensão desde um ponto de vista estratégica e enraizado ao dia a dia da Universidade.

Por sua vez, no sexto artigo, a Unisinos apresentou os condicionantes para lograr perenidade do funcionamento de sua Incubadora (Unitec). Conformaram seis termos, dentre os quais destacamos: eficácia no cumprimento de seus fins; eficiência operacional; coerência na aplicação de diretrizes, normais e políticas gerenciais e operacionais; integração administrativa e articulação operacional em sua estrutura e sistema gerencial; participação no financiamento e na sustentação estrutural; efetividade do desenvolvimento qualitativo e integração do ensino, pesquisa e extensão (idem, p. 70).

Em seu percurso, desde 1998, houve mudanças que tiveram efeito na hierarquia interna associada à Unitec. Oliveira A. (2010) resgata importante momento organizacional da Unitec:

Quando da sua criação, a Incubadora Unitec configurou-se como um **órgão de extensão universitário** tendo sua gestão vinculada ao **Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas**. Com a reestruturação ocorrida na Unisinos, em 2003, na qual extinguiu-se figura dos Centro de Ensino, Pesquisa e Extensão - a Incubadora passou a estar vinculada a recém-criada Unidade de Educação Continuada, que abarcou - dentre outras atividades - todas as responsabilidades correlatas com a área de extensão universitária. (OLIVEIRA A., 2010, p. 71, *grifo nosso*).

Não obstante, em novembro de 2011 (pela Resolução 42 do Conselho Universitário que alterou o Estatuto da Unisinos), a Unitec passou estar diretamente reportada à Reitoria, como órgão suplementar, ganhando *status* mais estratégico junto à IES<sup>152</sup>.

Hoje somos subordinados a reitoria da UNISINOS. Desta forma a agilidade para resolução de problemas e validação de projetos se torna muito mais ágil e veloz. Obviamente ainda utilizamos as estruturas de apoio da Universidade, como, por exemplo, escritório de projetos, suprimentos e controladoria/jurídico, mas termos esta validação direta com a Reitoria que facilita muito a nossa rotina operacional e estratégica. (S. ARANHA, 2017).

A Incubadora Unitec tem tido desempenho importante no universo das incubadoras universitárias no Brasil. Sendo que, só desde 2013, a partir da gestão do Carlos Eduardo S. Aranha, é que passou a ter controle consistente do registro de suas empresas graduadas (S. ARANHA, 2017); totalizando daquele

<sup>152</sup> Naquele ano a Diretoria de Educação Continuada passou a ficar associada diretamente à Reitoria, tais quais outras diretorias da Universidade. Outra mudança foi a vinculação da *ESICenter* Brasil (*European Software Institute Center*) à Unitec em vez da manutenção àquela unidade de Educação Continuada; a terceira formalizou a Unitec como a instância de intermediação da Unisinos com empresas de tecnologia (OLIVEIRA A. 2010, p. 71).

ano até hoje 58 empresas que cumpriram *a contento* seu processo de incubação na Unitec.

Em 2012, foi reconhecida uma das três melhores incubadoras nacionais, assim como teve uma empresa então instalada naquele ano eleita a melhor empresa incubada do Brasil. Já em 2014, foi escolhida como melhor incubadora do global, com o prêmio *Best Knowledge Based Incubator*, conferido pela *Technopolicy Network*, instituição holandesa que reúne mais de 30 incubadoras da América, Europa e Ásia.

Nos primeiros anos de sua existência, considerando o contexto de sua criação, os empreendimentos gerados na Unitec eram exclusivamente de base tecnológica. Como resgata Oliveira A. (2010),

Nos primeiros cinco anos de existência da Incubadora, a quase totalidade dos projetos candidatos à incubação era ligada à informática, mais especificamente ao desenvolvimento de *software* [...] (OLIVEIRA A., 2010, p. 72).

Não obstante, a Incubadora Unitec, assim como o Instituto Gênesis da PUC-Rio, tem natureza multissetorial com predominância de empreendimentos voltados à base tecnológica, especialmente dessas áreas: tecnologia da informação, automação e engenharias, tecnologias para a saúde, energias renováveis e tecnologias socioambientais e comunicação e convergência digital (idem).

Em 2016, esteve dentre as cinco incubadoras vencedoras do Prêmio do **Programa de Incubação e Aceleração de Impacto**, promovido pela Anprotec em parceria com o Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) e Sebrae nacional (FIORIN, 2017).

Carlos S. Aranha, gestor há mais de cinco anos da Unitec, entende que, a partir da participação no Programa sua equipe, está mais segura no enfoque desse segmento desde um ponto de vista conceitual, como também quanto aos modelos de negócios dos empreendimentos assistidos pela incubadora Unitec (S. ARANHA, 2017).

A Unitec é ainda responsável pela gestão da Incubadora e representa a Unisinos na gestão do Parque Tecnológico Tecnosinos, eleito o melhor do Brasil em 2014 (ANPROTEC, 2014). Fisicamente, a Incubadora está inserida no Tecnosinos cujo espaço é contínuo ao *campus* da Universidade em São Leopoldo. Logo, as empresas incubadas na Unitec têm a possibilidade de interagir com outras 50 empresas instaladas no seu parque tecnológico (idem).

O Tecnosinos abriga empresas de diversas áreas e portes, tanto Tecnologia da Informação, Semicondutores, Automação e engenharias, Comunicação e Convergência Digital, Tecnologias para a Saúde e Energias renováveis e tecnologias socioambientais (TECNOSINOS, 2017).

A missão da Unisinos está fortemente ligada ao desenvolvimento regional a partir da ampliação da presença e do atendimento às necessidades e desenvolvimento das potencialidades locais (OLIVEIRA A., 2010).

Como plano de Plano de Expansão, Fiorin (2017) aponta que, de 1990, em sua criação, até 2009, a Unitec tinha uma única instalação para abrigar seus empreendimentos incubados.

Posteriormente, foi desenhado um plano de ampliação das instalações da incubadora em articulação com o Parque Tecnosinos. Assim, entre 2012 e 2016, foram construídos dois equipamentos novos, a Unitec 2 e Unitec 3, totalizando uma área de cerca de 5.000 m<sup>2</sup> (FIORIN, 2017).

As novas instalações foram concebidas para atuar de modo diferenciado e articulado. A capacidade instalada da Incubadora Unitec dobrou, passando a ser possível abrigar até 37 empresas em salas privativas e a dispor de sala compartilhada para abrigar as empresas que desejarem endereço comercial na modalidade de *coworking*.

Já a Unitec dispõe de espaço para acolher até 20 empreendimentos associados a centros de pesquisa e desenvolvimento de empresas consolidadas, incitando a interação com a área de pesquisa da universidade com as empresas nascentes (*idem*).

Além dos módulos empresariais individuais, as incubadas da Unitec têm à disposição áreas de uso comum com o Tecnosinos, citamos: salas de reuniões, auditório, salas de treinamentos, área de interação, *showroom* permanente para exposição institucional e de produtos das empresas instaladas, áreas de convivência (*idem*).

Há ainda lugares exclusivamente dedicados às ações de desenvolvimento das empresas incubadas: o Unitec *Lab* (equipado com dispositivos de apoio à prototipagem como bancada de trabalho com ferramentas, três impressoras 3D, *scanner* 3D, dentre outros), o *Lab* Estúdio (de apoio à produção digital e audiovisual, dispõe de câmera *full hd*, tela digitalizadora, mini estúdio fotográfico, *tablets*, *smartphones*, entre outros. (*idem*).

A equipe da incubadora Unitec é composta por nove funcionários com dedicação de 40 horas e quatro em tempo parcial. Além do diretor e do gerente,

há analistas técnico-administrativos, profissionais das áreas de administração, de gestão da inovação, de engenharia, de comunicação social e de gestão de projetos. A Unisinos provê ainda recursos humanos que atendem sua incubadora Unitec de modo a atender funções importantes como financeira, de suprimentos, de infraestrutura etc. (idem).

A Unisinos tem mantido sua estrutura organizacional com base em lógica matricial descentralizada que visa permitir uma comunicação eficiente entre os diferentes setores da Universidade.

Historicamente, a Unitec realizava processo seletivo de incubação de modo “sempre aberto, em regime de fluxo contínuo, sem estar cronologicamente fixo em função de um edital”, conforme resgata Oliveira A. (2010, p. 73). No entanto, atualmente, a Unitec abre anualmente três editais de seleção de empresas. Todos os três processos podem selecionar negócios de impacto social para incubação já que a incubadora é multissetorial.

No entanto, um dos programas é exclusivamente dedicado aos Negócios de Impacto, ideia surgida pela Unitec no âmbito do **Programa de Aceleração e Incubação de Impacto**. Ocorre que, desde 2012, a Unisinos realiza o Prêmio Padre Francisco Xavier Roser S. J.<sup>153</sup> de Empreendedorismo de Inovação que envolve a competição e a premiação de projetos inovadores no campo do empreendedorismo.

Desde 2015, essa iniciativa passou a ser uma das possibilidades que a Unitec tem para escolha de incubação de projetos de impacto social que são orientados a propor soluções inovadoras para desafios reais<sup>154</sup>, articulando pesquisa, inovação e impacto social no cenário regional, nacional e internacional. Essa ação tem participação ativa da Incubadora Unitec, assim como das Escolas de Gestão e Negócios, da Escola Politécnica e Indústria Criativa, do Núcleo de Empreendedorismo e Inovação (NEI) e do Parque Tecnosinos.

O Prêmio Roser é aberto à participação de graduandos e pós-graduandos, assim como a professores, pesquisadores, funcionários da Unisinos e para empresas residentes no Parque. Participantes externos são aceitos desde que façam parte de um grupo que tenha ao menos um integrante com vínculo com a Unisinos ou o Tecnosinos. Os projetos vencedores são agraciados com serviços de incubação na Unitec (UNISINOS, 2017). Nas edições de 2015 e de 2016 participaram 270 concorrentes os quais apresentaram 90 projetos de

---

<sup>153</sup> Importante físico e jesuíta que atuou no Brasil.

impacto, tendo sido 20 finalistas e três ganhadores do prêmio de incubação que ocorreu em 2016 e outros três para o ano de 2017 (UNITEC, 2017).

S. Aranha (2017) destacou dois negócios de impacto social com forte base tecnológica gerados na Unitec, dentre outras empresas assistidas. Ele citou a Vital Produtos Químicos<sup>155</sup> que nasceu em 2011 por jovens que se preocuparam com o número de órgãos descartados para transplantes no Brasil por causa do alto custo do líquido de conservação. Em 2012, os alunos foram acolhidos pela Unisinos, com uma bolsa de graduação e, em 2015, como projeto incubado na Unitec que reduziu substancialmente o custo de produção de tal líquido. Mencionou ainda a Silo Verde<sup>156</sup>, empresa social criada em 2014 por empreendedores que desenvolveram um sistema de armazenamento de cereais e de rações a partir de insumos reciclados de baixo custo visando beneficiar pequenos e médios produtores rurais.

A Unisinos é uma universidade comunitária, tal qual a PUC-Rio:

A Unisinos sempre teve o apelo humano muito forte e sempre esteve envolvida com projetos comunitários e sociais. (S. ARANHA, 2017)

No entanto, mesmo com esse perfil identitário, observamos, conforme mencionou seu gestor, que sua incubadora não tem histórico de atuação com projetos que busquem acolham empreendedores de baixa renda os quais também temos chamado de “empreendedores por necessidade”.

Ambos os gestores entrevistados de nossa pesquisa de campo, Fiorin e S. Aranha (2017), afirmaram que o perfil dos seus empreendedores é mesmo mais voltado ao “empreendedor por oportunidade”. Ambos também afirmaram concordar totalmente com a afirmação de que “os negócios de impacto social são uma tendência que vieram para ficar e crescer no Brasil”, assim como afirmaram que atualmente, em 2017, 25% de seu *portfolio* tem esse tipo de empreendimento incubado.

O estímulo à cultura empreendedora na universidade conta, desde o segundo semestre de 2011, com o Eixo de Empreendedorismo e Inovação que atende a 95% dos cursos de graduação da Unisinos. O Eixo integra três disciplinas sequenciadas de empreendedorismo. A primeira tem nível básico de aproximação do aluno ao o universo empreendedor. A segunda instiga o desenvolvimento de projeto de empresa de base tecnológica. A última convida

<sup>154</sup> Em 2017, os setores orientadores dos projetos eram: educação, moradia, mobilidade, meio ambiente, saúde e segurança (UNISINOS, 2017).

<sup>155</sup> Mais em <http://www.produtosvital.com.br/>

os alunos a conhecem as fontes de financiamento que apoiam *startups*. S. Aranha (2017) e Fiorin (2017) apontam que as disciplinas do Eixo atendem atualmente, como disciplinas obrigatórias, a 50% dos 94 cursos da Universidade, sendo oferecidas para os demais cursos como eletivas; elas beneficiam mais de 700 alunos por ano.

Maldaner *et al.* (2017) apuraram que cerca de 5 mil estudantes participantes das aulas de empreendedorismo e de inovação nos períodos de 2011 até 2015.

Eles - Maldaner *et al.* (2017) - destacam ainda, dentre outros enfoques do seu estudo, a existência de um programa de visitação discente ao Tecnosinos. Tal iniciativa já levou mais de 2 mil estudantes para conhecer a história do Parque, ouvir testemunhos de empreendedores incubados e graduados, assim como a visitam as instalações de algumas empresas sediadas no Tecnosinos.

A Escola de Gestão e Negócios da Unisinos tem aprimorado o ecossistema da Universidade como ação com a institucionalização de trilhas de desenvolvimento dos cursos de gestão voltadas à formação de empreendedores inovadores que sejam capazes de transformar sua realidade socioeconômica. Para tal, estabeleceu dois núcleos: o Núcleo de Empreendedorismo e Inovação (NEI) e o Núcleo de Empreendedorismo e Inovação Social (NEIS) os quais desenvolvem ações de forma articulada com o ensino, a pesquisa e a extensão universitária.

O NEI existe desde 2014 e visa apoiar a consolidação de práticas do Eixo de Empreendedorismo e Inovação supracitado de modo a institucionalizá-las de forma ampliada na Universidade e junto à comunidade externa.

'Educação para o Empreendedorismo e a Inovação' e se concentra nas seguintes atividades: Educação para o empreendedorismo e a inovação; Mobilização e sensibilização pró-empresendedorismo e inovação; Assessorias e consultorias para empreendedores, em projetos e novos negócios; Formação e desenvolvimento de empreendedores e inovadores; Pesquisa nas áreas de empreendedorismo e a inovação (UNISINOS, 2017).

O NEIS promove ações empreendedoras junto a graduandos, associando inovação e gestão social em contextos locais, visando apoiar o desenvolvimento sustentável local via formação de lideranças, de pesquisa e projetos inovadores.

Aspectos relevantes podem ser encontrados em Ana dos Santos (2005) quanto aos benefícios que empreendedores incubados associam aos serviços da Unitec. Ela depreendeu de seus estudos que há, inclusive, casos em que

---

<sup>156</sup> Mais em <http://siloverde.com.br/>

empresas gaúchas nascentes optam por ficar em São Leopoldo em vez de serem acolhidos por outros mecanismos de apoio na capital do RS. Isso porque na cidade que acolhe a Unisinos há redução de ISS para 2% para qualquer empreendimento que lide com tecnologia. Esse benefício não é exclusivo para empresas associadas a processos de incubação na Unitec, mas a Incubadora participou da articulação política municipal que terminou beneficiando o Polo de *Software* e toda a cidade.

[...] benefício importante que a Incubadora oferece é a possibilidade de interagir com outras empresas da Unitec e do Parque Tecnológico [Tecnosinos]. A empresa optou por transferir-se para Unitec, **mesmo já estando instalada em uma incubadora da capital, também devido à redução de impostos em relação aos valores cobrados em Porto Alegre.** (Z. SANTOS, 2005, p. 109, *grifo nosso*).

A Unitec integra a Rede Gaúcha de Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos (Reginp), uma das redes regionais de incubadoras mais dinâmicas no Brasil.

### 3.2.3. Incubadora Empresarial Tecnológica do Cesmac/Fejal/AL

O Centro de Estudos Superiores de Maceió (Cesmac) é uma instituição de ensino superior com atuação no estado de Alagoas. Ela tem como mantenedora a Fundação Educacional Jayme de Altavilla<sup>157</sup> (Fejal), uma fundação empresarial sem fins lucrativos.

O Conselho da Fejal integra a Assembleia Geral do Cesmac, sendo que alterações nos fins, mudanças patrimoniais e outros temas têm que ter aprovação e fiscalização do Ministério Público (MP), conforme legislação nacional para tais entidades universitárias que são umas das que integram o chamado Terceiro Setor (HISTORIA DE ALAGOAS, 2017). A Fejal elege a diretoria do Cesmac que tem mandato de seis anos (CESMAC, 2017).

O surgimento do Cesmac remete aos idos de 1951, data em que, com o êxito da criação da Faculdade de Filosofia de Alagoas pelo padre Teófanos Augusto de Araújo Barros que dirigia a Sociedade Colégio Guido de *Fontgalland*, surgiu a ideia de aquele Estado passar a contar com cursos superiores que fossem oferecidos no período noturno, assim poderiam acolher trabalhadores que queriam qualificar sua formação e vislumbrar outros horizontes laborais (HISTORIA DE ALAGOAS, 2017).

<sup>157</sup> Jayme de Altavilla foi figura alagoana importante, viveu de 1895 a 1970 e atuou como jornalista e político.

A iniciativa ganhou coro envolvendo articuladores em inúmeras tratativas junto ao Ministério de Educação. Um destes articuladores era o secretário de educação do governo de Alagoas, Jayme de Altavilla (*idem*).

O principal impeditivo era burocrático que apontava para a Lei Federal de número 5.540, de 1968, que determinava que as IES deveriam ser mantidas por fundações. Com isso, uma lei municipal na capital alagoana foi aprovada em agosto de 1974 regulamentando o tema de modo que os cursos passariam a ser mantidos por fundações a serem constituídas pela Prefeitura de Maceió.

Assim, o prefeito providenciou o distrato (que estava irregular) antes celebrado com a Sociedade Colégio Guido de Fontgalland que, por sua vez, passou a se responsabilizar pela instituição de uma fundação mantenedora a ser apontada posteriormente. Resgatamos aqui um trecho que narra esse processo:

No dia 19 de agosto de 1974, o prefeito João Sampaio encaminhou o ofício ao ministro da Educação e Cultura, Ney Braga, comunicando que todas as medidas foram tomadas para cumprir as exigências legais. O ofício comunicava também que a Fundação Educacional Jayme de Altavilla era assim denominada como homenagem a um dos pioneiros na instalação do ensino superior em Alagoas (HISTORIA DE ALAGOAS, 2017).

Um mês depois, foi publicado Decreto, assinado pelo então Presidente da República do governo civil-militar, Ernesto Geisel, autorizando o funcionamento dos cursos, agora com o nome de Centro de Estudos Superiores – Cesmac. Em novembro, a escritura pública da Fejal foi assinada, passando a ser formalmente a mantenedora do Cesmac (*idem*).

Em 1975, realizou seu primeiro vestibular, janeiro de 1975 e, em 2012, realizou a migração para o sistema do MEC, passado da instância estadual ao sistema federal de educação superior.

Atualmente, em 2017, o Cesmac oferece 27 cursos de graduação distribuídos em seis faculdades, contando com laboratórios tecnológicos para seus estudantes e clínicas médicas que inclusive, fazem atendimento gratuito à população carente local.

O Cesmac acolhe anualmente cerca 12 mil alunos em seus cursos de graduação e mais de uma centena nos cursos de pós-graduação *strito sensu*; sendo ainda outros 2mil em cursos de especialização. Logo, tem um porte semelhante ao da PUC-Rio.

O Cesmac tem sido apontado como a universidade privada mais representativa no seu Estado (GAZETA DE ALAGOAS, 2000; RUF, 2017, GUIA DO ESTUDANTE, 2017), ofertando inúmeros cursos, tais como: direito,

psicologia, serviço social, administração, ciências contábeis, engenharias, arquitetura e urbanismo, sistemas de informação, jornalismo, publicidade e propaganda, pedagogia, letras, biologia, odontologia, fisioterapia, nutrição, enfermagem, farmácia, biomedicina, educação física, medicina veterinária e medicina (CESMAC, 2017).

Oferta ainda programas de pós-graduação como o doutorado em direito, mestrados profissionais e cursos de especialização em diversas áreas do conhecimento.

A IES está distribuída em quatro *campi* dispostos na capital (Maceió), e também nas cidades de Arapiraca e Palmeira dos Índios. Suas ações são orientadas por um planejamento estratégico institucional que envolve um processo da autoavaliação e uma instância de Ouvidoria.

Vale ainda menção que o Cesmac ficou muito bem posicionado – terceiro lugar nacional - na classificação de melhor empresa educacional para se trabalhar do Brasil. Performou dentre as 150 empresas que mais bem cuidam de seus colaboradores. Esse indicador é respeitado por sua metodologia abrangente e rigorosa na investigação sobre clima organizacional (GUIA VOCÊ S.A., 2016).

A Incubadora Empresarial Tecnológica (IET) é um órgão suplementar do Cesmac e atua como um programa de estímulo à criação e manutenção de negócios nascentes que tenham produtos e serviços inovadores e diferenciais competitivos voltados ao desenvolvimento regional.

A IET foi criada em 2000 para responder a um edital público lançado no ano anterior pelo Sebrae regional que incitava a criação de projetos em IES voltados ao desenvolvimento de *habitats* de inovação no Estado de Alagoas.

Esse momento foi registrado pela imprensa local com destaque, trazemos aqui um trecho importante que inclui depoimento do então presidente nacional do Sebrae, Sr. Sérgio Moreira, quando do dia de lançamento da IET.

Ele [Sérgio Moreira] afirmou que Alagoas dá um passo importante para incentivar o surgimento de micros e pequenas empresas modernas com a criação da Incubadora [...] “fruto de parcerias criativas e impulsionadoras com o Sebrae [...]”. Moreira afirmou que o Sebrae nacional está liberando R\$ 30 mil para a instalação da Incubadora [...] e assinalou ser uma das prioridades do Sebrae incentivo às incubadoras de empresas. Tanto é verdade que estamos mantendo e criando, este ano, mais de 130 incubadoras no País [...]. [Ele] declarou que a geração acima dos 30 foi educada, na escola formal, para ser funcionária pública ou empregada de carteira assinada da iniciativa privada, atividades que estão se extinguindo... (GAZETA DE ALAGOAS, 2000, p. A9).

Em seu surgimento, a IET estava ligada diretamente à reitoria e Pró-Reitoria Acadêmica, tendo reconhecimento interno associado ao braço do ensino da IES. Fato este que pontua favoravelmente no quesito que estamos analisando por revelar, via de regra, maior valorização interna da incubadora no âmbito da IES.

No mesmo ano de fundação da IET e de seu primeiro processo seletivo que acolheu quatro empresas, o **Instituto de Empreendedorismo** (Inempre) do Cesmac foi também criado para dar suporte ao empreendedorismo nos cursos de graduação da IES. Com a finalidade de atuar como centro de referência na área tecnológica, a Fejal criou, há dois anos, o Centro de Pesquisa Tecnológico e, através destes, estará lançando [...] o Programa de Apoio à Geração de Desenvolvimento de Novos Empreendimentos com a Incubadora Empresarial Tecnológica e o Instituto de Empreendedorismo, que tem função de fornecer suporte conceitual e operacional para a criação e desenvolvimento de novos empreendimentos (GAZETA DE ALAGOAS, 2000, p. A25).

A IET e o Instituto de Empreendedorismo (Inempre) do Cesmac ganharam visibilidade do ecossistema nacional ao sediar, em junho de 2001, o I *Workshop* de Gestão de Incubadoras do Nordeste, promovido pela Anprotec em parceria com o Sebrae/AL, a Federação das Indústrias do Estado de Alagoas/Instituto Euvaldo Lodi (FIEA/IEL), o Banco do Nordeste (BNB), e a Incubadora de Empresas de Alagoas (INCUBAL) da UFAL (Universidade Federal de Alagoas – UFAL) (GAZETA DE ALAGOAS, 2001).

No mesmo ano, em setembro, a Anprotec e a Fejal promoveram o primeiro encontro de gestores de incubadoras do Nordeste a fim de fincar as bases para a criação de uma rede nordestina de incubadoras de empresas. A iniciativa não vingou, mas certamente marcou, mais uma vez, a legitimidade da atuação de vanguarda do Cesmac no seu estado e na sua região.

O Inempre teve pouco tempo de vida, mas apoiou um processo interno sobremaneira valoroso, o de determinar e acompanhar a criação de disciplinas obrigatórias com conteúdos ligados à empreendedorismo em todos os cursos de graduação; temática essa importante em nosso estudo por determinar bons ecossistemas de empreendedorismo inovativo no âmbito das IES, assim como na região em que estas atuam.

Posteriormente, sua função estratégica – do Inempre – no sentido de gerar cultura empreendedora na Instituição, passou a ser incorporada às próprias ações da Incubadora.

Nos idos de 2008/09, foi instaurada na Incubadora um processo de validação institucional da sua atuação frente ao novo corpo diretivo da

Universidade. Tal processo envolveu também o MP local considerando a legislação pertinente às fundações empresariais no Brasil.

Após esse período, a Incubadora incorporou mais um cargo em seu corpo gerencial. Assim, O. Lima transmitiu a gestão da Incubadora para a Sra. Kátia Rebelo que atua em tempo integral semanal e que conta com ele, em tempo parcial, para assessor e oferecer consultorias estratégicas às empresas incubadas. Isso porque O. Lima atua como presidente gestor do NIT da Universidade, além as atividades docentes que desempenha em diversos cursos do Cesmac (O. LIMA, 2017).

A IET ainda dispõe de dois professores que também atuam como consultores, um docente do Cesmac em tempo integral em que parte pode dedicar à Incubadora, e outra consultora, constituída como pessoa jurídica que dedica tempo parcial.

Podemos afirmar que se trata de uma incubadora com porte menor de capital humano comparativamente ao Instituto Gênesis/PUC-Rio e à Unitec/Unisinos; isto tanto levando em conta quantidade de profissionais dedicados em tempo integral e parcial *vis-à-vis* a capacidade instalada de atendimentos de empreendimentos incubados. Seu porte é mais próximo ao da ITCN/IFRN que será a próxima incubadora a ser abordada.

A equipe da IET inclui ainda uma secretária que atua em tempo integral e outras duas pessoas com tempo parcial: uma estagiária e um jovem aprendiz<sup>158</sup>.

As instalações da Incubadora ocupam uma área de 250 m<sup>2</sup>, em rua localizada no bairro do Farol. Dispõem de nove salas privativas para as empresas incubadas, além de uma recepção; uma sala para reuniões; uma sala que abriga a equipe de gestão da Incubadora; uma copa cozinha para atender a todos que ali circulam.

Assim, aos incubados, a IET oferece uma sala de uso privativo ou compartilhado com mais uma empresa com aproximadamente 8m<sup>2</sup> com mobiliário básico de escritório, além de uma infraestrutura de uso comum supracitada além de acesso à *Internet*, segurança e limpeza das áreas comuns. (IET, 2016).

Até os dias atuais, cerca de trinta empresas foram geradas nas instalações da IET, sendo que seus processos seletivos ocorrem, em média, a cada dois ou três anos, a depender da quantidade empresas que são graduadas,

---

<sup>158</sup> Legislação Nacional, Lei 10.097/2000, que determina que empresas de médio e grande porte devem contratar pessoas com idade entre 14 e 24 anos como aprendizes em suas operações, existindo ainda idade diferenciada para pessoas com necessidades especiais. Mais em <http://site.aprendizlegal.org.br/lei>

liberando assim liberar espaço físico para que a incubadora possa acolher novas *startups*.

Observamos aqui uma diferença interessante em relação às outras incubadoras. Geraldo O. Lima (2017) argumenta que a longa periodicidade do acolhimento de novas empresas por parte da IET ocorre desse modo para facilitar os trâmites internos de aprovação orçamentária para triênios junto à Fejal, sob o acompanhamento do MP, e mesmo quanto à otimização dos serviços de incubação.

Compreendemos que essa operação pode ser estratégica no âmbito interno da IES, assim como dialoga com o baixo número de *startups* que a incubadora pode acolher considerando seu espaço físico.

No entanto, ela é problemática se compararmos com a praxe da rotatividade maior que os programas de incubação têm no seu Estado, no nordeste e no Brasil. A IET termina tendo desvantagem neste quesito. Isso porque, como exemplo, se pensarmos em setores dinâmicos da economia que podem precisar de apoio da incubadora, mas que têm que esperar as longas janelas de abertura do processo seletivo do Cesmac ou que passam a buscar outras incubadoras universitárias para acolher seus projetos empreendedores.

Adicionalmente, outro elemento deve ser também considerado. Foi informado, de forma espontânea por um de nossos interlocutores, que há alta rotatividade de pessoas na instância máxima do Cesmac (no nível da reitoria e vice-reitorias), fato que termina prejudicando a estabilidade da incubadora no ecossistema interno já que a cada novo/s responsável/veis é necessário novo processo de aproximação e de validação de importância da IET na universidade.

[...] como tem rotatividade dentro da própria reitoria, a gente tem que, várias vezes que falar sobre um mesmo tema (O. LIMA, 2017.)

Seguindo nossa apresentação com recorte temporal, vimos que, em 2015, o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) do Cesmac foi criado para dar apoio a processos de inovação da IES<sup>159</sup>.

É comum que a IET tenha convênios vigentes com o Sebrae/AL, como é o caso de um firmado para apoiar a implantação do Modelo Cerne, tal qual vimos ocorrer com outras as incubadoras.

Em 2015, a coordenadora da IET, Kátia Rebelo, afirmou que o empreendedorismo no Estado contava historicamente com organizações como a

FIEA, em especial de seu Instituto Euvaldo Lodi (IEL/FIEA); e o Sebrae, que teriam ajudado a IET e outras incubadoras a criarem a “Rede Alagoana de Incubadoras (RAIE), que possibilitou a captação de recursos junto à Finep, CNPq e Sebrae”. A partir de tais recursos foi que, por exemplo, até aquele momento, a IET, já teria recrutado mais de 50 empresas e capacitado mais de 700 empreendedores em palestras e cursos de sensibilização e qualificação empresarial (REBELO, 2015)<sup>160</sup>.

Os serviços de incubação oferecidos pela IET são assim expostos:

[...] planejamento de assessoria, consultoria e qualificação e estas poderão ser custeadas pela Incubadora ou pelos empresários, a depender da disponibilidade financeira da IET, nas seguintes ações: Registro de Marcas e Patentes; Desenvolvimento de Plano de Negócios; Apoio ao desenvolvimento pessoal do empreendedor; Orientação Jurídica e Financeira; Apoio institucional para participação em Feiras, Rodadas de Negócios e *Workshops* com foco no negócio da empresa; Elaboração de projetos de fomento; Treinamentos; Busca de oportunidades de Negócios; Organização de eventos (IET, 2016, p. 04-05).

Os projetos que são postulados para incubação na IET contam com infraestrutura de escritórios com baixo custo, com consultorias para formalização dos negócios, cursos de empreendedorismo, dentre outros benefícios.

A incubação na IET é oferecida em duas modalidades, tanto a residente, como a não-residente (ou à distância). O tempo médio do programa é três anos, “dependendo do nível de maturidade da equipe/empresa ao iniciar o processo e ao longo deste” (REBELO, 2015).

O processo todo está dividido em quatro fases que foi concebido considerando os eixos do Cerne (pessoal, tecnologia, mercado, gestão, finanças) para desempenho exitoso do empreendimento. Essa orientação demonstra maturidade institucional das ações da IET ao se voluntariar em apoiar a direção nacional de aplicação do Modelo Cerne em suas operações.

São estes os setores que a IET têm como prioritários para incubação em suas instalações considerando os programas de graduação e de pós-graduação que ministra, assim como as áreas que julga serem estratégicas de incitar sua comunidade universitária a empreender: tecnologia da informação e comunicação; biotecnologia desenvolvimento de produtos e processos (farmácia, biomedicina, nutrição, odontologia, enfermagem e veterinária); engenharia civil, elétrica e produção; arquitetura; design; comunicação e publicidade; tecnologias

<sup>159</sup> Interessante que a Rede é composta de modo informal por pessoas físicas, diferentes de outras organizações regionais que vimos em outros contextos (O. LIMA, 2017).

<sup>160</sup> Estes serviços são de formação e de sensibilização, logo, atividades diferentes dos serviços de incubação. Por isso esses números não estão no portfólio de empreendimentos incubados da IET.

educacionais; gestão tecnológica (administração, economia, contabilidade); negócios de impacto social; economia criativa (IET, 2016).

Tais quais as outras incubadoras-foco que estamos estudando, a IET nasceu formalmente como sendo de base tecnológica, mas logo em seu primeiro ano observaram que essa definição não era oportuna já que entendiam que tinham mesmo desejo de acolher empreendimentos de diversos setores em que a tecnologia fosse transversal.

A incubadora, lá em 1999, nasce com perfil puramente tecnológico. Mas logo depois fica muito evidente um perfil multissetorial. Quer dizer, a gente recebeu empresas de tecnologia e **outras empresas menos tecnológicas**. [...] Por exemplo, em nossa segunda rodada de incubação recebemos uma empresa de *software*, outra que tinha um cunho que a gente pode dizer mais social, a Folgedos na Rede que apoiava a organização dos folgedos de Alagoas [expressão folclórica local], e outra de **consultoria na área de turismo** (O. LIMA, 2017).

Assim, vemos que o acolhimento de empreendimentos sociais se dá desde sua fundação. Mas, o **Programa de Incubação e Aceleração de Impacto** do ICE, Anprotec e Sebrae ajudou a explicitar essa atuação para dentro e para fora da incubadora (O. LIMA, 2017).

Dentre os empreendimentos incubados e graduados que integram o *portfolio* social do ITE, O. Lima (2017) citou dois: o *Teaching Hand*<sup>161</sup>, empresa de *software* de jogos para área educacional de ensino de surdos. Também voltou a citar a Folgedos na Rede que atuou na comercialização de produtos turísticos dos agrupamentos populares dos folgedos alagoanos.

Ambos os gestores da IET respondentes de nossa pesquisa de campo disseram concordar totalmente com a afirmação de que “os negócios de impacto social são uma tendência que vieram para ficar e crescer no Brasil”.

Perguntado se a IET acolher projetos empreendedores advindos empreendedores de pessoas de baixa renda, O. Lima (2017) disse que isso já ocorreu duas vezes, mas que terminou direcionando-os para serem atendidos pela UFAL que tem incubadora focada neste segmento, em um programa chamado Projeto Gente<sup>162</sup>. Entendemos que essa decisão deve ter levado em conta também o fato de que a incubação na IET tem custo mensal a ser desembolsado pelos empreendedores.

<sup>161</sup> Mais em <http://www.teachinghand.com.br/>

<sup>162</sup> Núcleo de Incubação de Negócios Tradicionais e Socioculturais Espaço Gente.

Quando perguntados se sua incubadora atende mais “empreendedores por oportunidade” do que os de perfil “de necessidade”, um apontou que é mais “empreendedor por oportunidade” enquanto que o outro não soube responder.

De todo modo, entendemos que, mais uma vez que, independente da natureza da mantenedora da incubadora universitária estudada, os “empreendedores por necessidade” não têm acolhimento nestes mecanismos de apoio à geração de empreendimentos inovadores. Quando logram adentrar no ensino superior, enfrentam outros obstáculos que mantêm o distanciamento de sua realidade em relação a outros estudantes que têm melhores condições de renda, empregabilidade, dentre outros atributos.

Os critérios de seleção para incubação envolvem tanto avaliação comportamental do/s empreendedor/es; assim como avaliação do projeto empreendedor *per se* (idem), critérios recorrentes comparativamente às outras incubadoras analisadas, assim como sabemos ser a realidade da maioria das incubadoras brasileiras, mesmo antes da implementação do Modelo Cerne que terminou impondo essa mirada como padrão de melhores práticas a serem implantadas nos processos seletivos de incubação.

Para a avaliação dos postulantes, a banca da IET considera estes itens: viabilidade técnica; viabilidade técnica e econômica do empreendimento com potencial de crescimento; grau de inovação e competitividade; grau de estruturação do projeto; existência de mercado para o produto/serviço; capacidade técnica e perfil empreendedor da equipe; responsabilidade social e impacto positivo para com a região; desenvoltura da equipe na apresentação do projeto; vínculo com a Fejal e com as filiais do Cesmac.

Para este último quesito, as equipes postulantes têm que possuir ao menos um membro na condição de aluno matriculado ou egresso de cursos do Cesmac, ou docente ou funcionários da IES, sendo ainda necessário que pelo menos um dos membros firme compromisso de se dedicar integralmente à empresa durante a sua incubação (IET, 2016).

O processo seletivo é gratuito aos interessados, no entanto, uma vez tendo sido aprovado no processo seletivo, o empreendedor passa a ter que desembolsar mensalmente R\$ 300 pelos serviços e infraestrutura disponibilizados; valor revisado anualmente, mas que não cobrem os custos de operação da incubadora como unidade orçamentária da IES, sendo necessário que recursos da Mantenedora fossem direcionados a outros recursos financeiros e econômicos que possam advir que parcerias como da sua FAP estadual

(Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas – Fapeal), da Finep, do Sebrae, da FIEA, dentre outros agentes.

O Cesmac dispõe ainda de um NIT (Núcleo de Inovação Tecnológica) que foi criada há dois anos para dar apoio aos produtos de propriedade intelectual das inovações advindas de pesquisas realizadas nos laboratórios da IES.

O NIT do Cesmac atua de forma muito articulação com a Incubadora, sendo seu presidente, Sr. José Geraldo O. Lima, também membro do corpo gerencial da mesma.

O advento da criação do NIT foi tratado no Conselho Universitário (Consuni) do Cesmac, órgão colegiado normativo superior que tem função consultiva e recursal máxima para assuntos acadêmicos, administrativos e institucionais. O Consuni é constituído pelo Reitor; Vice-Reitor/Pró-Reitor Acadêmico; Pró-Reitores de Gestão e Planejamento, Financeiro e Administrativo; Pró-Reitores Acadêmicos Adjuntos de Graduação, Pesquisa e Pós-graduação, e Extensão e Ação Comunitária; Secretaria Acadêmica; coordenador da Comissão de Avaliação; Ouvidor, coordenador de curso representante dos Coordenadores de cada Área do Conhecimento; representante dos docentes de cada área do conhecimento, assim como por representantes da comunidade acadêmica, dos alunos e da comunidade (CESMAC, 2012).

Existem duas empresas juniores multidisciplinares atuantes no Cesmac, fato este que entendemos fortalecer seu ecossistema institucional. Uma delas é mais ligada às engenharias e a outra aos cursos de graduação do mundo corporativo (administração, contabilidade etc.). Recentemente, inclusive, uma delas passou a dispor de uma das salas privativas da Incubadora, de modo a fortalecer o nível de articulação dentre as duas instâncias (O. LIMA, 2017).

### 3.2.4. Incubadora Tecnológica Natal Central (ITNC) do IFRN/RN

O Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN) é uma Instituição de 108 anos de existência, criada por decreto do então presidente Nilo Peçanha que criação 19 Escolas de Aprendizes Artífices, entre as quais da capital potiguar (IFRN, 2017).

Inicialmente conhecida como a Escola de Aprendizes Artífices que oferecia curso primário, de desenho e oficinas de trabalhos manuais. Em 1937 mudou o nome para Liceu Industrial de Natal a partir da Reforma instituída pela Lei n.º 378, de 13/01 daquele ano do Ministério da Educação e de Saúde, a quem as Escolas de Aprendizes Artífices estavam subordinadas até então (IFRN, 2017).

Novamente, em 1942, instituição mudou de nome para Escola Industrial de Natal, ofertando cursos técnicos de nível médio de modo que em 1965, virou a Escola Industrial Federal. No final da década de 1970, passou a ocupar as mesmas instalações onde hoje o campus de Natal está instalado, no bairro do Tirol. Neste mesmo período, por fim, a entidade passou a se denominar Escola Técnica Federal do Rio Grande do Norte (IFRN, 2017).

Os seus cursos industriais de nível básico foram sendo substituídos por ensino profissionalizante de segundo grau. Já em meados da década de 1990, a Escola vivenciou o que chamaram de:

[...] **processo de "cefetização"**, culminando, em 1999, com sua transformação em Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET), cujos desafios incluíam a oferta de educação profissional nos níveis básico, técnico e tecnológico, além do ensino médio. Sua atuação no ensino de 3º grau começou com a oferta de cursos de graduação tecnológica, ampliando-se, posteriormente, para os cursos de formação de professores, as licenciaturas. Mais recentemente, a instituição passou a atuar também na educação profissional vinculada ao ensino médio na modalidade de Educação de Jovens e Adultos (EJA) e no ensino à distância' (IFRN, 2017, *grifo nosso*).

Por sua vez, no contexto de alargamento da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica no estado foi iniciado em 1994 a partir do surgimento da Unidade de Ensino Descentralizada de Mossoró, município importante do RJ e, em 2006, foi a vez de três outras novas unidades: a da zona norte de Natal, a Ipangaçu e a Currais Novos (idem).

Outra expansão ocorreu em 2007 com mais seis unidades as quais foram inauguradas em 2009 sob uma nova institucionalidade já que foram constituídas

como *campi* do IFRN. Esta mesma fase coincidiu com a construção de outras filiais, em Natal-Cidade Alta, Nova Cruz, Parnamirim e São Gonçalo do Amarante.

Mais recentemente, durante o governo Dilma Rousseff, o IFRN foi beneficiado com mais cinco *campi*: Ceará-Mirim, Canguaretama, São Paulo do Potengi, Lajes e Parelhas.

Para termos magnitude da importância da IFRN no Estado, ocorre que ela acolhe 28 mil alunos em seus 21 *campi* distribuídos por pelo Estado a partir de uma gestão verticalizada na operação de cursos de níveis médio e superior, tanto oferecidos nas modalidades presencial como na modalidade à distância; totalizando mais de 100 cursos oferecidos em áreas como: Controle e Processos Industriais; Desenvolvimento Educacional e Social; Gestão e Negócios; TIC; Infraestrutura; Produção Alimentícia; Produção Cultural e Design; Turismo, Hospitalidade e Lazer; Produção Industrial e Recursos Naturais (IFRN, 2017).

A Instituição oferece também para a comunidade acadêmica, programas de **iniciação científica e tecnológica; de fomento a projetos de pesquisa e inovação; e de incubação de empresas. Estes programas são executados com recursos próprios e de agências de fomento** (CNPq, CAPES, FAPERN, FUNCERN, Petrobrás, entre outros), permitindo a **difusão da produção científica em eventos, mostras tecnológicas e na publicação de artigos** em periódicos especializados no Brasil e no exterior (IFRN, 2017, *grifo nosso*).

Vale mencionar ainda que, como instituição pública, a IFRN tem que primar pela democratização do acesso ao ensino em acordo com Lei Federal, nº 12.711/2012, que determinou a política de cotas sociais e raciais nas instituições federais de ensino, de modo que ela passou a guardar 50% das suas vagas para alunos egressos da rede pública educacional<sup>163</sup>.

O IFRN se configura como uma Instituição de Ciência e Tecnologia (ICT) que dispõe de um Programa de Multincubadora previsto em seu Plano de Desenvolvimento Institucional que atualmente abriga sete incubadoras que atuam no Estado atualmente, cada “qual uma priorizando a incubação de projetos de acordo com as *expertises* do seu *campus*”. A mais antiga delas é a Incubadora Tecnológica Natal Central do IFRN/RN (ITCN, 2017).

A vanguarda da ITCN é também resgatada por Nobre *et al.* (2016) ao apontar que, até 2016, existiam 12 incubadoras no estado do RN, “sendo a primeira delas, a Incubadora Tecnológica Natal-Central (ITNC), fundada em

<sup>163</sup> A legislação citada associa critérios financeiros e raciais, considerando ambas no quadro de reserva de cotas sociais para ingresso em seus cursos.

1998, na Escola Técnica Federal do Rio Grande do Norte (ETFERN), hoje Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN)” (p. 199).

Importante registrar que os Institutos Federais (IFs)<sup>164</sup> são entidades de ensino da esfera federal que estão diretamente ligados ao Ministério da Educação (MEC). Eles oferecem cursos em diversos níveis, tanto no âmbito do ensino médio, técnico como superior (ITCN, 2017).

A criação da Incubadora ocorreu em decorrência da fundação do Núcleo de Incubação Tecnológica (NIT) da IFRN no *campus* de Natal, na região central da capital potiguar, em julho de 1998, a partir da Resolução de número 02 de 1994 do Centro Tecnológico e Científico (CTC), aprovado quando o IFRN ainda era Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio Grande do Norte (CEFET/RN).

Essa articulação com apoio de parceria do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae/RN) e a Funcern a partir de um acordo de intenções (ITCN, 2017).

Data de julho de 1998 a criação do Núcleo de Incubação Tecnológica (NIT/RN), primeiro programa de incubação de empresas no Estado do Rio Grande do Norte. Ele tinha como objetivo o suporte “ao surgimento de empresas de serviços e/ou produtos com inovação tecnológica como forma de promover a geração de empregos e o desenvolvimento de pesquisas tecnológicas” no âmbito das atividades de ensino, pesquisa e extensão (IFRN, 2017).

Foi a partir de 2011 que o Núcleo de Incubação Tecnológica (NIT) passou a se chamar de Incubadora Tecnológica Natal Central (ITNC) e a estar vinculada a um programa maior de estratégica regional da IFRN concebido como Programa de Multincubadoras.

Mesmo tendo NIT e a incubadora ITCN e suas filiais no Estado do RN, podemos observar que a IFRN, comparativamente às outras IES estudadas, não parece ter programas de ensino com sistemática de associar aprendizagem ao empreendedorismo e/ou à inovação as quais estejam sendo ministradas em consonância com a dinâmica de seu ecossistema universitário.

Essa afirmação tem fundamento na leitura de algumas respostas sobre essa questão. Por exemplo, ambas as gestoras entrevistadas em nosso campo foram perguntadas se sua IES oferece cursos livres em empreendedorismo para

---

<sup>164</sup> Antes da criação da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica (Lei 11.892/2008) eram conhecidos como Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), sendo que, a partir desta data, a

comunidade interna. Uma delas disse não existir e a outra disse ter havido de sensibilização direcionado aos professores.

Mesmo assim, louvável que para cursos de graduação em gestão pública, gestão ambiental, informática, administração e desenvolvimento de software já há disciplinas sendo ministradas naqueles temas os quais têm alto nível de articulação com a operação da incubadora (CARRILHO; ALMEIDA, 2017).

Em 2012, Vieira & Bezerra (2012) já haviam observado em seus estudos qualitativos que os serviços da Incubadora da IFRN eram bem avaliados por parte de seus clientes e que a Incubadora se constituía com um:

[...] organismo que busca contribuir para o desenvolvimento socioeconômico do estado do Rio Grande do Norte e região, através da geração de novas empresas, nas quais a inovação e o empreendedorismo se erguem como um grande diferencial e que, por sua vez, desejam transformar seus conhecimentos e ideias em produtos e/ou serviços competitivos no mercado. (VIEIRA & BEZERRA, 2012, p. 01)

A ITNC é tida como a pioneira no Estado e se configura como a principal incubadora do Programa Multincubadora da IFRN, atuando nas instalações do Instituto, em Natal, *campus* central da mesma.

A Incubadora tem sensibilizado a população local, especialmente seus jovens estudantes, em temas ligados ao empreendedorismo de modo a apoiar a geração e consolidação de empresas e incitar o amadurecimento de ideias inovadoras em negócios sustentáveis, favorecendo a transferência de conhecimento e tecnologias ao setor produtivo (ITCN, 2017).

Essa afirmação foi validade nos estudos de Nobre *et al.* (2016) os quais, dentre outros achados da pesquisa qualitativa aplicada junto aos empreendedores e equipe do ITCN, apontaram que puderam identificar nas empresas incubadas a partir das respostas da equipe que a presença de “fatores que constituem a capacidade de inovação” em que a “intenção estratégica de inovar e a gestão de projetos percebidos de maneira mais sutil e a organicidade da estrutura organizacional e a gestão estratégica da tecnologia notadas como predominantes no dia a dia dessas empresas.” (NOBRE *et al.*, 2016, p. 209).

A Incubadora termina atendendo empresas que se relacionam com as áreas de ensino do Instituto, como a de tecnologia da informação e comunicação

---

maioria passou a se chamar de Institutos Federais, a exceção dos CEFETs do Rio de Janeiro e de Minas Gerais e do Paraná.

(TIC), construção civil, eletromecânica, automação, conservação e energias renováveis, tecnologia e controle ambiental, dentre outras.

As instalações da Incubadora abrangem uma área total de cerca de 700m<sup>2</sup> que tem capacidade para abrigar até 14 empresas residentes em salas com cerca de 25m<sup>2</sup> providas de pontos elétricos, pontos de rede, acesso à *Internet* e ar-condicionado. Incluem ainda serviços de recepção, três salas de reuniões, salas de treinamentos, copa, segurança, limpeza, coleta de lixo, estacionamento, restaurantes nas proximidades, áreas de convivência, laboratórios, bibliotecas e auditórios.

Possui ainda uma sala para o seu programa de pré-incubação intitulado Hotel de Projetos. Esse espaço inclui três salas de reuniões, uma sala de treinamento e uma área de convivência e de secretariado.

A Incubadora está associada à Anprotec e, desde 2012, tem vivenciado um processo de reestruturação interna a partir da implantação do processo de qualidade desta Associação em articulação com o Sebrae Nacional. Trata-se da certificação de seus processos-chave, conforme o modelo do Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (Cerne) que visa promover a melhoria expressiva nos resultados das incubadoras de diferentes setores de atuação.

A Incubadora dispõe de uma equipe contratada com perfil multidisciplinar que atua na gestão; ela é composta por oito pessoas, sendo que quatro atuam tempo integral e outras três são estagiárias e atuam em tempos parciais.

A equipe da Incubadora está subordinada à Diretoria de Pesquisa e Inovação da IFRN, sendo que as decisões que envolvem as empresas incubadas são tomadas pela equipe operacional, e quando algum tema envolve à IFRN, e equipe contratada se reporta ao diretor de pesquisa ou a algum outro coordenador do Instituto.

As consultorias prestadas às empresas incubadas são realizadas pela própria equipe da Incubadora, assim como por empresas externas contratadas com recursos de convênios, no momento com recursos do Sebrae regional que envolve a implantação do sistema de qualidade nacional da Anprotec, o Cerne que também é um programa recorrente de outras incubadoras.

Tais quais as demais incubadoras que estamos investigando, a ITNC opera com processos seletivos que visam filtrar os projetos mais inovadores e potencialmente viáveis para conformação de empresas, sendo estas as áreas prioritárias de atendimento são: administração, controle ambiental, edificações, eletrotécnica, engenharia de energia, estradas, geologia, mineração, informática, mecânica, mineração, petróleo e gás, segurança do trabalho, tecnologia em gestão pública, tecnologia em análise e desenvolvimento de sistemas, em comércio exterior, em automação industrial, em construção de edifícios, em gestão ambiental e em redes de computadores (ITCN, 2017).

O público a que se destinam os serviços de incubação é composto por alunos de graduação regularmente matriculados no IFRN, alunos egressos do IFRN; pesquisadores e desenvolvedores de tecnologias.

O perfil dos empreendedores atendidos pela Incubadora até os dias atuais é majoritariamente composto por ex-alunos da Instituição que desenvolvem empresas que proveem soluções em tecnologia. Dentre as 10 empresas incubadas e outras 27 empresas graduadas, destacamos a empresa *Fix It*, recém-graduada que desenvolve e fabrica órteses e próteses em *PLA*, um tipo de plástico termomoldável e biodegradável que promovem conforto aos pacientes; a empresa ganhou visibilidade nacional ao participar no *Shark Tank*<sup>165</sup>, exibido pela Sony.

Após a publicação do Edital, o processo de seleção é instaurado de modo que os postulantes passam por etapas subsequentes eliminatórias que envolvem desde análise de *curricula*, de documentos, a capacitações em modelagens de negócios e análise do plano e do modelo do negócio projetado por uma banca de avaliação composta por convidados externos.

O tempo de incubação é de até dois anos e meio, período em que o empreendimento tem que ter um desempenho bom em quatro fases consecutivas, sendo que a última é justamente a de graduação quando ela tem que “demonstrar habilidade e segurança na consolidação dos processos produtivos, faturamento anual, liquidez e carteira de clientes consolidada, além de atingir, no mínimo, 60% dos indicadores” do Cerne (ITCN, 2017).

Há uma taxa de incubação que os empreendedores têm que pagar mensalmente, sendo que no primeiro ano é de R\$ 400,00, R\$ 600,00 no segundo e R\$ 650,00 nos últimos seis meses de incubação.

Com apoio do Sebrae e da Funcern, a ITCN oferece para as empresas “serviços especializados como: assessoria na elaboração dos planos de negócios, consultorias especializadas, prospecção tecnológica, participação em feiras, exposições, visitas técnicas, missões comerciais e cursos de qualificação e aperfeiçoamento” (NOBRE *et al.*, 2016, p. 206).

A ITCN oferece cursos para grande público através do que chamam de *business lab*, espaço para qualificação de pessoas em temas relacionados ao mundo dos negócios. Os cursos são normalmente de curta duração e baixo custo, nas áreas como estas: gestão empresarial, financeira, de projetos, desenvolvimento tecnológico, *marketing* e assessoria jurídica e tributária. Temas relacionados à propriedade intelectual da Incubadora são encaminhados a um servidor da Reitoria.

E tal como vimos em outras incubadoras, também operaram o Programa Prime (Primeira Empresa Inovadora) nos idos de 2009<sup>166</sup>.

A Incubadora tem como objetivo dar suporte à criação e ao desenvolvimento de empreendimentos inovadores de base tecnológica com potencial de êxito e perenidade. Como missão, a Incubadora aponta:

Apoiar o surgimento de empresas que desejem transformar conhecimentos, ideias em produtos e/ou processos e inseri-los no mercado, contribuindo, desta forma, para o

<sup>165</sup> Série de estilo *game show* dos EUA que tem versão brasileira sendo exibida desde 2016.

<sup>166</sup> No entanto, não há informação aberta sobre esse processo nas referências institucionais da ITCN.

desenvolvimento socioeconômico do Estado, através da geração de emprego e renda (ITCN, 2017).

Podemos afirmar que se trata de uma incubadora com porte menor de capital humano comparativamente ao Instituto Gênesis/PUC-Rio e à Unitec/Unisinos; isto levando em consideração conta quantidade de profissionais dedicados em tempo integral e parcial *vis-à-vis* a capacidade instalada de atendimentos de empreendimentos incubados. Seu porte é semelhante ao da IET/Cesmac/AL, ainda que a ITCN tenha mais profissional e consultores dedicados em relação à IET.

Mesmo assim, diferente da IET, que disse não ter logrado auferir Cerne 1 pelo porte da incubadora ser pequeno (e com isso atribulado com temas do dia a dia da incubadora), a ITNC conseguiu implementar práticas-chave associadas ao Cerne 1, tendo sido chancelada com esse nível e iniciado o processo para o Cerne 2 ao longo de 2018.

A I ITCN é multissetorial desde sua origem, ainda que carregue o termo tecnológica no nome, tal qual vimos ocorrer com a IET/Cesmac/Fejal/AL.

No entanto, quanto às ações ligadas aos empreendimentos sociais, suas interlocutoras apontaram que os negócios de impacto social, como tal, têm sido trabalhados há pouco tempo, cerca de dois anos, na incubadora desde um ponto de vista mais explícito.

Mesmo assim, a ITCN não apontou nenhum empreendimento que esteja enquadrado nesse perfil em 2017. Mas em 2018, Carrilho nos atualizou dizendo que tem uma empresa incubada, a EmpreeSeed, que atua como negócio de impacto provendo capacitação para empreendedores de comunidades carentes com uso de tecnologia, inclusive. Claudine disse ter ainda outras duas empresas de tecnologia que têm potencial para se posicionarem como *startups* de impacto: a Fix-it e a Coasters. A primeira atua com a fabricação de órteses e próteses em plástico moldável e biodegradável, enquanto que a segunda produz e comercializa produtos de artistas e designers locais.

Nossas entrevistadas apontaram justamente o Programa de Incubação e Aceleração de Impacto do ICE/Anprotec/Sebrae como determinante para essa direção institucional, sendo que uma delas disse que tal programa “ajudou no planejamento de negócios e a trabalhar a exploração do tema” (CARRILHO, 2017).

Ambas as interlocutoras de nossa pesquisa de campo desta incubadora coincidiram com o acordo total à frase por nós formulada, qual seja: os negócios

de impacto social são uma tendência que vieram para ficar e crescer no Brasil (CARRILHO; ALMEIDA, 2017).

Vale registro que, mesmo que a IES da ITNC seja pública federal (e com processo de ingresso que dá espaço para alunos advindos da rede pública de ensino), quando perguntadas se sua incubadora atende mais “empreendedores por oportunidade” ou “empreendedores por necessidade”. **Uma das respondentes desta incubadora apontou que o perfil mais recorrente é o do “empreendedor por oportunidade” e a outra afirmou ser equilibrado entre ambos os perfis já que muitos de seus graduandos do Instituto Federal são de baixa renda.** (CARRILHO; ALMEIDA, 2017).

Mesmo assim, essa revelação evidencia, mais uma vez, o perfil elitista do meio das incubadoras empresariais. Elas terminam sendo um mecanismo distante das populações mais vulneráveis, mesmo quando elas logram ingressar no meio universitário.

Em nível regional, por ser a mais antiga que integra o Programa de Multincubadora do IFRN, a ITCN desempenha importante papel.

Sua rede de relacionamento envolve o Sebrae e a Anprotec, como as outras incubadoras que nos debruçamos neste estudo, assim como o Parque Tecnológico da Paraíba, o Porto Digital em Pernambuco e à Fundação de Apoio à Educação e ao Desenvolvimento Tecnológico do Rio Grande do Norte (Funcern).

#### 4. Análise dos dados prospectados: o impacto da atuação das incubadoras universitárias conforme a natureza de suas mantenedoras

Neste capítulo, apresentamos as informações obtidas com a prospecção de dados primários realizada no período **17 de outubro até dezembro de 2017**, sob a forma de interlocução direta junto a **quatro gestores de incubadoras e a outras quatro a área técnica destas incubadoras-foco** (PUC-Rio, Unisinos, Cesmac/Fejal e IFRN); totalizando **oito respostas deste universo**. A forma que iremos apresentá-los será assim disposta, conforme Quadro 11 aponta:

Quadro 11. Entrevistados na pesquisa qualitativa e respectiva identificação no estudo.

Identificação Institucional	Entrevistado/a na modalidade interlocução direta	Identificação nominal no estudo
Instituto Gênesis / PUC-Rio	Clarice Cabral Martuscello	MARTUSCELLO, 2017.
	Paula Araújo Pereira	PEREIRA, 2017.
Unitec / Unisinos	Carlos Eduardo De Souza Aranha	S. ARANHA, 2017.
	Flávia Siqueira Fiorin	FIORIN, 2017.
IET / Cesmac / Fejal	José Geraldo Oliveira Lima	O. LIMA, 2017.
	Kátia Barros Rebelo	REBELO, 2017.
ITNC / IFRN	Claudine Carrilho	CARRILHO, 2017.
	Larissa Farias de Almeida	ALMEIDA, 2017.

Fonte: Elaboração própria.

Esta seção, após os dados da interlocução direta, também traz os **resultados da mesma pesquisa aplicada junto ao público de gestores de incubadoras** que se dispuseram a responder na **modalidade à distância, aqui chamada de interlocução indireta. Foram 26** os interpelados que responderam às 112 questões apresentadas. Estes representam **25 incubadoras, sendo onze de mantenedoras públicas, outros onze privadas e três privadas com status de comunitárias.**

A representação regional no Brasil segue no Quadro 12, que podemos observar sete respondentes da região Sul, seis do Sudeste, cinco do Nordeste, quatro do Centro-Oeste e três incubadoras da região Norte; totalizando 25 incubadoras representadas na pesquisa de campo na interlocução indireta cujos

os resultados não terão tratamento explícito<sup>167</sup> dos respondentes.

Quadro 12. Classificação dos respondentes do questionário eletrônico aplicado como interlocução indireta, conforme o nome da Incubadora e região de localização no Brasil.

<b>Norte</b>
Ayty <sup>168</sup> Incubadora de Empresas/IFAM, Manaus, AM.
Incubadora Amazonas Indígena Criativa, Parintins, AM
Incubadora de empresas do Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA), AM
<b>Nordeste</b>
Centro de Empresas Nascentes (Cena), Salvador, BA.
Incubadora do Semiárido (ISA), Petrolina, PE.
Incubadora CAIS, do Porto Digital, Recife, PE.
Programa de Fortalecimento de Negócios Inclusivos de Comunhão (Profor), Igarassu, PE.
Inc. Tecnológica de Negócios Criativos e Inovadores Campina Grande/PaqTcPB, Campina Grande, PB.
<b>Sul</b>
Incubadora Tecnológica do Tecpar (INTEC), Curitiba, PR.
Incubadora Tecnológica da Univates (Inovates), Lajeado, RS.
Incubadora Universidade Luterana do Brasil (Ulbratech), Canoas, RS.
Inc. Raiar Multissetorial de Empresas de Base Tecnológica e Inovação/PUCRS, Viamão, RS.
Incubadora Celta da Fundação Certi, Florianópolis, SC.
Incubadora Santos Dumont, Parque Tecnológico Itaipú, PR.
Incubadora de Inovação Social Inovaparq (CAUSE)/Fund. Educacional de Joinville (FURJ), SC.
<b>Sudeste</b>
Incubadora Tecnológica de Empreend. Solidários Sustentáveis (ITESS), Cefet, Rio de Janeiro, RJ.
Hubiz Inovação e Negócios, Sorocaba, SP.
Incubadora de Negócios da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), SP.
Incubadora de Empresas Mackenzie, SP.
Unidade de Tecnologia e Negócios da Universidade de Uberaba (Unitecne), Uberaba, MG.
Incubadora de Empresas de Base Tecnológica (IEBT)/CenTev, da Univ. Fed. Viçosa, ES
<b>Centro-Oeste</b>
Multincubadora de Empresas/ Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da UnB, Brasília, DF.
Programa de Incubadoras (PROIN)/Universidade Estadual de Goiás (UEG), Anápolis, GO.
Pantanal Incubadora Mista de Empresas, Campo Grande, MS.
Arca Multincubadora, Cuiabá; MT.

Fonte: Elaboração própria.

Deste universo, três (Ayty Incubadora/AM; ITESS/RJ e Incubadora ESPM/SP) não aplicaram suas incubadoras para participar do Programa de Aceleração e Incubação de Impacto, faremos tratamento desta questão na análise dos dados. As demais integram essa rede de incubadoras aderentes ao Programa. O **Anexo 2**, traz a lista das aderentes ao Programa.

Optamos por apresentar os resultados das duas modalidades de forma agrupada, sempre que for interessante à análise, conforme os blocos temáticos aplicados junto aos nossos interlocutores. Desta forma, iremos iniciar (seção IV. 1.) com o tratamento das respostas dos quatro casos foco que fizeram interlocução direta conosco. Seguimos com os resultados dos respondentes da pesquisa com da interlocução indireta (IV. 2.).

<sup>167</sup> Não serão anonimizados na pesquisa, diferente do que fizemos com os de interlocução direta.

<sup>168</sup> Ayty significa ninho em tupi-guarani.

Ambas as seções iniciais foram produzidas, propositadamente, sem a associação direta à hipótese comparativa institucional desta tese. Entendemos assim termos elaborado bases mais livres para as seções seguintes às quais responderam mais assertivamente à hipótese guia.

É a partir da seção IV. 3. que resgatamos nossa preocupação comparativa institucional. Nela fazemos um estudo analítico lançando mão das duas pesquisas de campo *vis-à-vis* o perfil das IES mantenedoras e o enfoque aos negócios de impacto social pelas incubadoras universitárias estudadas - mantenedoras públicas, privadas e comunitárias.

Por fim, apresentamos a seção (IV. 4.) que lida com as considerações gerais dos dados prospectados em nosso no campo à luz da hipótese formulada.

#### **4.1. Resultados da pesquisa via interlocução direta das quatro incubadoras-foco**

##### **4.1.1. Qualificação dos respondentes, mantenedoras e respectivas incubadoras**

Entrevistamos pessoalmente oito pessoas ligadas aos quatro casos que estamos investigando com mais atenção: Instituto Gênese da PUC-Rio/RJ, Unitec da Universidade do Vale dos Sinos (Unisinos), de São Leopoldo/RS; seguida pela Incubadora Empresarial Tecnológica (IET) do Centro Universitário Cesmac/Fejal, Maceió/AL; e Incubadora Tecnológica Natal Central (ITCN) do Instituto Federal do Rio Grande do Norte/IFRN.

Lembramos ainda que nosso recorte apontou para grupos representativos associados a três modalidades tipológicas de mantenedoras que abrigam as respectivas incubadoras de empresas: **públicas, privadas e comunitárias**. Esse recorte será associado a **critérios previamente estabelecidos**.

Duas pessoas de cada uma das quatro incubadoras se dispuseram a serem entrevistadas por cerca de uma hora de interlocução direta, momento em que aplicamos as 112 questões do questionário, conforme disposto no **Anexo 1**.

Não seremos exaustivos em apresentar todas as respostas apuradas, selecionaremos as mais relevantes para nossa análise institucional comparativa.

O perfil de **gênero e etário** merece atenção. Das oito pessoas entrevistadas, seis são mulheres e dois homens, sendo uma com idade de 20 a 30 anos; três de 20 a 40 anos, e quatro de 40 a 50 anos de idade.

Todas elas **residem nas capitais** de seus estados: Natal, Maceió, Rio de Janeiro e Porto Alegre. Para o caso da Unisinos, que fica localizada em São Leopoldo, a distância de deslocamento diário da capital gaúcha para essa cidade metropolitana é de 35 quilômetros.

O **nível de escolaridade** dos respondentes é muito alto. Todos têm pós-graduação, alguns mais de um curso. Os cursos de graduação variaram de arquitetura e urbanismo (dois casos), a administração (dois casos), técnico em processamento de dados (um caso, era possível marcar mais de um curso superior), engenharia (dois casos), e comunicação (um caso). Para pós-graduação, diversos cursos, tanto *lato como stricto sensu*, foram mencionados: design; design estratégico; logística; arquitetura comercial, administração, gestão e negócios; educação; educação empreendedora, desenvolvimento e meio ambiente; engenharia de produção; *marketing*; e gestão empresarial.

Quanto à **faixa de remuneração dos serviços prestados à incubadora**, verificamos um perfil bem acima da realidade nacional já que a metade dos entrevistados tem renda bruta mensal de R\$ 8.800 a R\$ 12.800; três disseram estar na faixa de R\$ 4.400 a R\$ 8.800. Apenas uma disse estar na faixa de R\$ 1.760 a R\$ 4.400 de remuneração advinda da sua atividade na incubadora, mas essa informação tem que ser relativizada porque ela atua em tempo parcial (é um dos três que têm jornada parcial), as outras cinco pessoas se dedicam integralmente a ela durante a semana.

Dos três respondentes dentre os oito que têm **jornada parcial**, uma delas completa sua dedicação no meio universitário como docente e como diretor do Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT), e outra ainda apontou se dividir semanalmente como membro do NIT da sua universidade. Os quatro gestores respondentes das IES comunitárias (Gênesis/PUC-Rio e Unitec/Unisinos) são justamente os que têm dedicação integral à incubadora, além da gestora do IET/Cesmac/Fejal.

Todos os oito respondentes **atuam na gestão de sua incubadora**, ou como principal responsável ou como membro do corpo gestor. No entanto, dois

deles apontaram que têm um perfil mais técnico (atuam como consultores e/ou apoio administrativo e operacional), enquanto que os outros seis se autointitularam gestores. Destes últimos, apuramos que, efetivamente, alguns operam como gestores de áreas estratégicas na incubadora já que as ações da instituição extrapolam as fronteiras dos serviços de incubação *strictu sensu*, inclusive, porque, como já apontado, a busca por sustentabilidade do modelo de negócios das incubadoras não é viável se depender apenas de recursos advindos da contraprestação de serviços de incubação. Quatro dos entrevistados está na função atual em período entre cinco e dez anos, sendo que três deles está há mais de dois anos na função vigente.

Quanto ao **tempo de atuação das incubadoras** que os respondentes atuam é igualmente relevante se levarmos em conta a dinâmica histórica das incubadoras no Brasil que, como vimos, tem a década de 1980 como marco do surgimento das primeiras iniciativas. Nosso universo tem um perfil interessante de maturidade já que a maioria, três casos (IET/Cesmac/Fejal, ITNC/IFRN) tem de 10 a 20 anos de existência, e uma delas têm de 20 a 30 anos (Instituto Gênese da PUC-Rio, com 21 anos).

Por sua vez, as suas **mantenedoras**, as instituições de ensino superior (IES), temos que todas são tradicionais em suas localidades já que uma tem de 30 a 40 anos de existência (Cesmac/Fejal), outra tem de 40 a 50 anos (Unisinos) e as outras duas (PUC-Rio e IFRN) têm mais de 60 anos de atuação.

Quanto à **equipe que as incubadoras de empresas dispõem** para a sua operação, foi bem interessante observar a diferença de quantidade, tempo semanal dedicado, assim como do perfil da equipe.

As incubadoras com maior **contingente profissional dedicado em tempo integral** foram a Unitec/Unisinos e o Instituto Gênese/PUC-Rio. Tal dado pode revelar apenas que ambas têm porte maior que as duas outras incubadoras, comparativamente. Temos mesmo que relativizar esta questão, não apenas aqui como também em outros quesitos, não sendo um demérito o porte, mas sim uma particularidade a ser trabalhada na análise das respostas.

No entanto, é necessário apontar particularidades das respostas encontradas. Enquanto que a gestora executiva do processo de incubação do Instituto Gênese, Clarice Martuscello (2017), disse que está dedicada à incubadora em tempo integral, tendo ainda dois estagiários disponíveis como apoio à operação que atuam em tempo parcial. A outra interlocutora, Paula

Araújo (2017), gestora das Unidades de Apoio e Gestão da Incubadora e do Cerne, apontou que o Instituto conta com mais de 20 pessoas dedicadas em tempo integral, dispendo omo ainda de mais uma funcionária em tempo parcial e outros 10 estagiários com jornada parcial semanal.

A aparente inconsistência das respostas na verdade revela uma realidade muito comum vivida pelas incubadoras brasileiras. Isso porque, como já apontamos, a operação da incubadora normalmente não é financeiramente autossuficiente, fazendo com que seja importante manter áreas-meio que deem suporte à Incubadora e a outras áreas de projetos empreendedores patrocinados por parceiros.

Semelhante caso ocorreu com a Unitec/Unisinos. Ambos interlocutores ficaram confusos sobre como responder a esta questão já que parte de sua equipe tem no mesmo local de trabalho semanal ações voltadas para a Incubadora Unitec, como também para o Parque Tecnosinos. Isso porque, dentre os dez funcionários dedicados à Unitec, seis deles conformam equipe extra que é financiada por convênio junto à Finep, contratada na folha de pagamentos da Unisinos por tempo determinado (de 2013 até 2019). Estes trabalham em tempo integral na Unisinos, se dividindo entre ações junto à Incubadora Unitec e ao Parque Tecnosinos.

Quanto às outras duas incubadoras: a ITCN/IFRN apontou ter quatro pessoas dedicadas em tempo integral semanalmente, contando ainda com dois estagiários; já a IET/Cesmac apontou ter duas pessoas dedicadas, justamente os dois que responderam à pesquisa, mas um deles também responde pela presidência do NIT do Cesmac.

Todos os interlocutores apontaram estar desenvolvendo o sistema de qualidade nas operações de suas incubadoras a partir da orientação nacional do **Modelo Cerne**, promovido pelo Sebrae e Anprotec. Todos já estão, inclusive, certificados no nível inicial aberto para acreditação, Nível 1, com exceção da IET/Cesmac que ainda não se postulou para lograr tal chancela. O. Lima (2017) justificou esse fato argumentando que “o processo de certificação Cerne termina sendo muito penoso para incubadoras menores, com poucos recursos humanos...”, e completou afirmando que “quando a gente compreende o sistema de inovação no qual a incubadora está inserida [vemos que] ele não tem capacidade de governança e de articulação suficiente para dar sustentabilidade a seus empreendimentos” (O. LIMA, 2017).

Ainda sobre as IES que acolhem as incubadoras em foco, aplicamos

perguntas sobre as ações no campo do empreendedorismo que ocorrem no ambiente universitário, tanto os articulados pela própria incubadora, quanto para as iniciativas que não orquestradas por elas. Assim, visamos tratar da **cultura empreendedora institucional**, assim como do nível de maturidade do ecossistema empreendedora das IES investigadas.

Dito isso, quando perguntadas se têm conhecimento de **movimento discente empreendedor** no meio universitário, observamos que, em todas as quatro IES, há atuação de **empresas juniores (EJ)**<sup>169</sup>, algumas até com mais de uma já que é comum existirem EJ ligadas a um curso de graduação, mas também existem EJ multidisciplinares como é o caso da EJ da PUC-Rio, da EJ Agir da UNISINOS e do Cesmac/Fejal.

No entanto, apesar da existência em todas as IES de movimento discente empreendedor, a relação com as suas respectivas incubadoras universitárias nem sempre é boa. Cinco respondentes disseram ser *Baixo* (um respondente da Unisinos e um IFRN) ou *Médio* (um respondente da Cesmac/Fejal, um da IFRN e uma da Unisinos) o nível de sua articulação institucional com elas, sendo que os dois únicos apontamentos como *Alto* (uma pessoa da PUC-Rio) e *Muito Alto* (uma respondente da PUC-Rio) vieram das duas interlocutoras da PUC-Rio ao se referirem à EJ a qual, inclusive, têm uma das duas salas que ocupada na Universidade dentro da própria incubadora, assim como é formalmente associada como integrante da alçada do Instituto Gênesis PUC-Rio.

Neste quesito, vale menção que uma das interlocutoras da IFRN apontou que há um grupo de graduandas empreendedoras na área de TI que têm implementado na IES o programa *Code Girl*<sup>170</sup> que já está na quinta edição. Adicionalmente, embora as duas interlocutoras da PUC-Rio não tenham mencionado, sabemos da existência de outros grupos discentes empreendedoras como o RPG (Rio PUC Games)<sup>171</sup>, o *Brothers Cariocas* (ligados a alunos intercambistas), além de dois ligados ao campo dos negócios de impacto: *Enactus*<sup>172</sup> e *NetImpact*<sup>173</sup>, além do fato de que vários embaixadores

<sup>169</sup> Vale nota que para uma das duplas entrevistadas, o interlocutor disse inclusive desconhecer se existia ou não algum movimento discente. No entanto, aqui computamos como existência para aquela IES já que o outro interlocutor confirmou e com dados secundários essa informação foi verificada. Essa incongruência informativa reforça a assertiva de que é baixa a proximidade das incubadoras com as EJ das suas universidades.

<sup>170</sup> Mais informações em <http://www.codegirl.com.br/>

<sup>171</sup> Mais em <https://rpgriopucgames.itch.io/>

<sup>172</sup> <https://www.facebook.com/EnactusPucRio/>

<sup>173</sup> Mais informação em <https://www.facebook.com/NetImpact.PucRio/>

Choice<sup>174</sup> do RJ são alunos da PUC-Rio.

Por sua vez, questionados se **suas IES dispõem de outros órgãos, departamentos ou unidades que lidam com empreendedorismo**, todos apontaram como afirmativo, indicando estas respostas como principais instâncias: “Programa de empreendedorismo do curso de administração [do Cesmac/Fejal]”; “Cursos diversos como informática que tem projeto integrador de empreendedorismo [do Cesmac/Fejal]”; “Escola de gestão e negócios [da Unisinos]”; “Curso de administração que coordena o Domínio Adicional em Empreendedorismo [da PUC-Rio]”; “o Núcleo de Inovação Tecnológica e as disciplinas obrigatórias em empreendedorismo de todos os cursos [do Cesmac/Fejal]”; “Ao *Habitec* e à Diretoria de pesquisa e inovação da IFRN”; “Departamento de Administração, de Design e de Psicologia [da PUC-Rio]”; “o Núcleo de Empreendedorismo e Inovação e o Eixo de Inovação e Empreendedorismo do Parque Tecnosinos”.

Quanto ao nível de articulação da incubadora com as instâncias supracitadas, a maioria (sete dos oito) citou como sendo *Muito Alta* e *Alta*, apenas uma das interlocutoras da PUC-Rio entende como *Médio* o grau de envolvimento.

A existência de  **cursos livres em empreendedorismo para comunidade interna** (professor, aluno, funcionário da IES) foi outra pergunta que teve predominância (7) afirmativa, sendo que uma pessoa disse desconhecer esse tema. Como exemplos das iniciativas com essa natureza, apontaram: “Ocorrem conforme projetos associados a editais [firmados do Cesmac/Fejal]”; “Cursos internos de sensibilização dos professores”; “*Hacktrons*, cursos de extensão [são ofertados pela Unisinos]”; “PUC +50 [iniciativa que estimula o empreendedorismo para público maior de 50 anos]”; “Ocorreram, às vezes, palestras de sensibilização [ao empreendedorismo] no [Cesmac/Fejal]”; “São vários os cursos [na Unisinos], tem de *marketing* digital, de modelo de negócios, de intraempreendedorismo”.

**Quando perguntados sobre a oferta de cursos livres em empreendedorismo para comunidade externa**, sete apontaram que sim, e um não. Os que afirmaram apresentaram programas que se relacionam à divulgação do processo seletivo de incubação aberta ao público em geral, outros apresentaram projetos de extensão da universidade.

<sup>174</sup> Movimento nacional discente já abordado no Ecossistema de Negócios de Impacto.

Quanto à existência ou não de  **cursos de graduação que lidem com empreendedorismo**, todos, sem exceção, apontaram que têm, citando estes: “administração, TI, *marketing*, engenharia de produção; sendo que existe a intenção institucional de ter em todos os cursos [no Cesmac/Fejal]”; “Todos os cursos [do Cesmac/Fejal] têm que ter disciplinas que tenham na ementa o empreendedorismo”; “Curso de Administração e de Desenvolvimento de *Software*” [do IFRN]; “Gestão pública, ambiental, informática” [do IFRN]; “Domínio adicional em empreendedorismo [da PUC-Rio] atualmente coordenado pela Administração”; “Departamento de Administração [da PUC-Rio]”; “o Eixo de Inovação e Empreendedorismo do Tecnosinos que oferece um conjunto de três disciplinas que passaram a ser obrigatórias em quase a metade dos cursos de graduação da Unisinos”; “Eixo de empreendedorismo [da Unisinos]”.

Quanto à mesma pergunta acima o caso de  **pós-graduação**, duas pessoas apontaram desconhecer, duas disseram não existir em suas IES (duas interlocutoras da IES públicas); outras quatro afirmaram ter (justamente os interlocutores das IES comunitárias), apontando estes: “Já teve uma vez, atualmente não ofertamos mais [no Cesmac/Fejal]”; “Pós-graduação em educação empreendedora pela PUC-Rio, que foi patrocinado pelo MEC e Sebrae”; “*MBA [especialização]* em negócios criativos e outro de gestão & inovação [ofertados pela Unisinos]”; “temos mestrado em gestão de negócios, pós-graduação em gestão e inovação, design estratégico, arquitetura comercial na Unisinos”.

A preponderância da importância dos cursos de graduação em detrimento da atenção dada aos programas de pós-graduação é temática que vale reflexão. Uma leitura possível desses dados é de que o esforço da mantenedora é mais voltado para graduandos com pouca vivência de mercado e com pouco baixo nível universitário. Também pode revelar simplesmente que a Incubadora tem mais articulação intrainstitucional com as instâncias de graduação em detrimento da pós-graduação.

De qualquer maneira, o que vemos é que esse fato, seja ele derivado de uma escolha institucional ou uma ocorrência não planejada, termina fazendo com que as ações de cultura empreendedora estejam desvinculadas da assertiva lógica de que quanto mais vivido no mercado de trabalho e com mais escolaridade for um empreendedor, mais promissores são os respectivos projetos empreendedores por ele liderados. A lacuna das respostas negativas das interlocutoras das IES públicas para esse tema merece atenção porque,

como veremos, coincidiu com as respostas desta tipologia na pesquisa com público maior de nossa interlocução indireta.

Por outro lado, importante dizer que, via de regra, quanto mais jovem o empreendedor menos a perder e mais risco ele está disposto a correr; logo, tende a ter um perfil mais inovativo em contraposição aos empreendedores com mais vivência.

Vimos que os planos de vida dos jovens são notadamente mais incertos se comparadas a pessoas com idade mais avançada. Korman (2007) analisa nas narrativas dos graduandos de sua disciplina de Trajetórias de Vida e apontou que são frequentes as narrativas acerca da indecisão sobre o futuro, refletido tanto na ausência de linearidade, como de previsibilidade nos processos de inserção laboral.

Como vimos, estudo de Paula Martins (2014) reforça esse mesmo entendimento ao afirmar que os empreendedores que chegam à incubadora com um negócio já constituído e que possuem experiência empresarial “entram mais rapidamente no mercado”, sendo “mais fácil [comparativamente ao outro perfil] buscar a complementação do conhecimento técnico necessário para desenvolver o negócio”. (MARTINS, 2014, p. 140).

Perguntamos sobre que **outros serviços oferecem no campo do empreendedorismo, além da incubação e dos aspectos tratados**, alguns de nossos interlocutores mencionaram iniciativas (palestras e cursos de sensibilização; cursos de extensão) as quais, de algum modo, já tinham sido exploradas antes.

No entanto, algumas apontaram para ações que aprimoram as ações relacionadas à promoção de cultura empreendedora em nível interno e externo à IES, assim como ajudam na geração de receitas para incubadora e geram visibilidade que incitam futuras prospecções.

Neste sentido, destacamos a iniciativa piloto recente da Unitec/Unisinos, intitulada *Ponto Ideia* que tem com quatro setores da economia (saúde, agronegócio, varejo e negócios de impacto social) e envolve a divulgação de um desafio real vivido por organização social do RS cujas propostas de resolução que se mostraram exequíveis passam a ser incubadas na Unitec pelos proponentes empreendedores. O valor da incubação é financiado por um terceiro parceiro da Unisinos (S. ARANHA, 2017).

Outras iniciativas que se destacaram foram do Instituto Gênesis que

oferece apadrinhamento de incubadoras nascentes ou que queiram aprimorar suas operações e que oferecem incubação *incompany* para apoiar processo de estímulo ao intraempreendedorismo e áreas de P&D em empresas já estabelecidas (ARAÚJO, 2017).

Perguntamos ainda sobre a **percepção dos entrevistados sobre o nível de maturidade do seu ecossistema de empreendedorismo e inovação das IES, os resultados foram bem heterogêneos**. Dois deles consideram *Muito Alto* (uma respondente da PUC-Rio e uma da IFRN); três como de grau *Alto* (os dois respondentes da Unisinos e uma das respondentes da IFRN) e os outros três como nível *Médio* (os dois respondentes do Cesmac/Fejal e uma respondente da PUC-Rio).

Vale registro a importância em relativizarmos nas interpretações acima e seguintes, tanto o porte da incubadora (aspecto ligado, por exemplo, ao número de funcionários na operação da mesma e capacidade instalada para abrigar incubados), como também os indicadores de maturidade institucional (tempo de atuação da incubadora na IES, percepção do interlocutor sobre o nível de maturidade do ecossistema empreendedor e inovativa de sua IES), dentre outros pontos. Dito isso, seguimos adiante em nossa interpretação.

#### **4.1.2. Aspectos estratégicos e operacionais**

Quando inquiridos acerca de que **temas se reportam às instâncias superiores de suas mantenedoras**, foram estas as respostas que obtivemos: “Aspectos jurídicos e gestão de recursos e administrativo”; “Despesamento de recursos financeiros e processos jurídicos” (CARRILHO, 2017, da ITNC/IFRN); “Projetos e novos investimentos” (FIORIN, 2017); “Investimentos e negociações internas com a universidade” (MARTUSCELLO, 2017); “Para tudo, inclusive para planejamento dos ciclos trienais de incubação” (O. LIMA, 2017, da IET/Cesmac); “Para formalização de documentos, inclusive para abrir processo de seleção ou de graduação de empresa” (ALMEIDA, 2017, da ITCN/IFRN); “Temas financeiros, contratuais e representações institucionais” (ARAÚJO, 2017); “Para temas orçamentários, de gestão do Parque e para projetos especiais” (S. ARANHA, 2017, da Unitec/Unisinos).

Por sua vez, perguntados sobre para que **temas a coordenação geral da incubadora tem autonomia para deliberar sem consulta das instâncias superiores**, solicitamos para que citassem pelo menos três exemplos. Tivemos estas respostas junto a nossos oito interlocutores: “Monitoramento e acompanhamento de empreendimentos incubados”; “para Cerne, despesas correntes, para prospecção de parcerias...” (CARRILHO, 2017, da ITNC/IFRN); “Para temas de operacionais” (FIORIN, 2017, da Unitec/Unisinos); “Processo do edital, captação de novos clientes” (MARTUSCELLO, 2017); “Nos atendimentos a potenciais incubados, na prospecção de projetos e parcerias que apoio financeiro” (O. LIMA, 2017, da IET/Cesmac); “Para nada” (ALMEIDA, 2017, da ITCN/IFRN); “Pagamentos de projetos, processo de seleção da incubadora, captação de recursos” (ARAÚJO, 2017, do Gênesis/PUC-Rio); “Processo seletivo, para prospectar com aceleração e com outras incubadoras e com parceiros com Sebrae” (S. ARANHA, 2017).

Vemos que nestas respostas a gestão da incubadora é **menos autônoma em relação às instâncias superiores** para a ITNC/IFRN e para IET/Cesmac, a primeira pelas amarrações internas das duas instâncias as quais têm que se reportar, ainda que em ambas sugerem ter boa relação institucional; sendo que para a segunda a relação parece ser igualmente amigável, mas que, uma vez tendo sofrido processo longo de auditoria por parte do MP (Ministério Público), fez com que os temas e os processos internos ficassem mais lentos e pesados. Por sua vez, para as duas IES comunitárias, observamos terem vantagem neste quesito, comparativamente àquelas.

Buscamos ainda saber **a quem o gestor da incubadora universitária se reporta** em sua IES, e para que temas há autonomia e agilidade para implementar em contraposição às temáticas que não tem. Apresentamos ainda um bloco de perguntas sobre **tempo de resolução de questões-chave** das incubadoras investigadas, tanto de níveis **operacionais, quanto estratégicos**. Outro bloco que questões subsequentes foram conduzidas de modo a nos aproximar do nível burocrático interno às IES para aquelas mesmas questões-foco.

Iniciamos com a **IET/Cesmac/Fejal** a análise destes dados. Houve discordância entre os dois interlocutores, quando ao nível de estabilidade institucional da incubadora no ambiente universitário. Para um é *Médio* e para outro *Muito Alto*.

Na instância superior à gestão da IET é “Pró-Reitora de pesquisa, de graduação e de pós-graduação” para O. Lima (2017), sendo que para Rebelo (2017) é a própria Fundação Empresarial Fejal. Ela é acionada para estes temas: “para tudo, inclusive por isso resolvemos planejar os serviços de incubação em ciclos trienais”, conforme afirmação de Geraldo O. LIMA, 2017. Já Rebelo (2017) afirmou que para “para aspectos jurídicos, gestão de recursos financeiros e administrativos”. Eles, quando perguntamos sobre que temas têm autonomia executar citaram: “Nos atendimentos a potenciais incubados, na prospecção de projetos e parcerias que apoio financeiro...”, segundo Geraldo O. Lima e “monitoramento e acompanhamento de empreendimentos incubados”, para Kathia Rebelo (idem).

A tabela que segue traz compilação das respostas para os dois blocos de perguntas. Optamos por não identificar os interlocutores neste compêndio.

Tabela 13. Consolidação das perguntas sobre tempo e nível burocrático de temas estratégicos e operacionais, IET/Cesmac.

IET/Cesmac/Fejal	Nível burocrático		Tempo para Resolução	
	E 1	E 2	E 1	E 2
Itens de análise				
Manutenção de infraestrutura	Baixo	Médio	1 semana	1 a 2 semanas
Investimento em infraestrutura	Alto	Alto	2 a 3 semanas	Mais de 2 meses
Despesas correntes	Alto	Alto	2 a 3 semanas	3 a 4 semanas
Contratação de pessoal	Muito Alto	Muito Alto	Mais de 2 meses	Mais de 2 meses
Contratação de consultor	Médio	Muito Alto	Mais de 1 mês	Mais de 1 mês
Mudança de posicionamento estratégico	Baixo	Médio	Mais de 2 meses	Mais de 2 meses
Elaboração de documentos jurídicos	Alto	Alto	Mais de 1 mês	Mais de 2 meses

Legenda: E1, entrevistado um, E2, entrevistado 2. Fonte: Elaboração própria.

Os dados acima oportunizam diversas interpretações para essa incubadora universitária privada com mantenedora (Fejal) supervisionada pelo Ministério Público. Observamos que, por exemplo, para temas de natureza recorrente como **Manutenção de infraestrutura** e **Despesas correntes**, o nível de percepção da burocracia varia muito, de *Baixo* a *Alto*, podendo ser implementados de uma a quatro semanas.

Por outro lado, para temas como **Contratação de pessoal**, tanto o nível de processamento interno é complexo como o tempo de implementação é importante.

Para a incubadora pública, **ITNC/IFRN**, a dupla entrevistada apontou de forma coincidente como Alto o grau de estabilidade da incubadora no âmbito universitário. A gestão da ITNC se reporta à diretoria de pesquisa e inovação,

assim como à Pró-Reitoria para temas de “formalização de documentos, inclusive para abrir processo de seleção ou de graduação de empresa” segundo Larissa Almeida (2017) e para temas do “Cerne, despesas correntes, prospecção de parcerias...”, como aponta Claudine Carrilho (2017). Disseram ter autonomia para “nada” (ALMEIDA, 2017) e para “despesamentos financeiros”, e “para pedir agilidade em processos jurídicos” (CARRILHO, 2017).

Tabela 12. Consolidação das perguntas sobre tempo e nível burocrático de temas estratégicos e operacionais, ITNC/IFRN.

ITNC/IFRN	Nível burocrático		Tempo para Resolução	
	E 1	E 2	E 1	E 2
Itens de análise				
Manutenção de infraestrutura	Médio	Médio	1 semana	2 a 3 semanas
Investimento em infraestrutura	Alto	Muito Alto	2 a 3 semanas	3 a 4 semanas
Despesas correntes	Médio	Muito Alto	1 semana	2 a 3 semanas
Contratação de pessoal	Alto	Alto	Mais de 1 mês	Mais de 1 mês
Contratação de consultor	Baixo	Médio	1 semana	Mais de 1 mês
Mudança de posicionamento estratégico	Baixo	Alto	1 semana	2 a 3 semanas
Elaboração de documentos jurídicos	Alto	Alto	2 a 3 semanas	Mais de 2 meses

Legenda: E1, entrevistado um, E2, entrevistado dois. Fonte: Elaboração própria.

A tabela que consolida as respostas em bloco releva pontos perceptivos interessantes, como o apontamento de que elaboração de documentos jurídicos como *Alto* para ambas as entrevistadas. Ressaltaram altos índices de burocracia e de tempo de implementação para temas como “Investimento em infraestrutura”; “Contratação de pessoal” e “Elaboração de documentos jurídicos”, para este último aspecto houve indicação de até dois meses para finalização de um pedido de documento jurídico.

Entendemos o porquê de esse tema ter sido mencionado de forma espontânea, quando da pergunta para quais temas se reportava à instância superior de nossa incubadora pública federal.

Para a Incubadora da **Unisinos**, ambos os entrevistados apontaram com sendo *Muito Alto* o grau de estabilidade institucional da Unitec junto à nossa universidade comunitária. A equipe de gestão da Incubadora se reporta diretamente à própria reitoria, conforme tínhamos apontado a partir dos dados secundários, detalhando que fazem isso para temas relacionados a “projetos e novos investimentos” (FIORIN, 2017) e “para temas orçamentários, de gestão do parque [Tecnoparque] e projetos especiais” (S. ARANHA, 2017).

Por outro lado, disseram não precisar acionar a reitoria para temas operacionais (FIORIN, 2017); e associados à “processo seletivo, para prospectar com aceleração e com outras incubadoras e com parceiros com Sebrae” (S. ARANHA, 2017).

Tabela 14. Consolidação das perguntas sobre tempo e nível burocrático de temas estratégicos e operacionais, Unitec/Unisinos.

Unitec/Unisinos	Nível burocrático		Tempo para Resolução	
	E 1	E 2	E 1	E 2
Itens de análise				
Manutenção de infraestrutura	Médio	Alto	2 a 3semanas	3 a 4semanas
Investimento em infraestrutura	Médio	Muito Alto	Mais de 2meses	Mais de 2meses
Despesas correntes	Baixo	Médio	1 a 2semanas	1 a 2semanas
Contratação de pessoal	Baixo	Muito Alto	Mais de 1mês	Mais de 1mês
Contratação de consultor	Baixo	Alto	3 a 4semanas	Mais de 1mês
Mudança de posicionamento estratégico	Baixo	Médio	Mais de 2meses	Mais de 2meses
Elaboração de documentos jurídicos	Baixo	Médio	3 a 4semanas	3 a 4semanas

Legenda: E1, entrevistado um, E2, entrevistado dois. Fonte: Elaboração própria.

Interessante observar a discrepância do nível de percepção de ambos os entrevistados para o tema de “Contratação de pessoal”, um apontou *Baixo* e outro *Muito Alto*. Outra percepção extrema foi apontada para o tema de “Investimento em Infraestrutura” tema este que ambos indicaram levar “Mais de duas semanas” para resolver.

Quanto ao Instituto Gênesis/PUC-Rio, de natureza comunitária, a instância superior é o “vice-reitor de desenvolvimento”, especialmente para “temas financeiros, contratuais e representações institucionais” (ARAÚJO, 2017) e para “investimento, negociações internas com a universidade” (MARTUSCELLO, 2017), sendo que têm autonomia para “pagamentos de projetos, processo de seleção da incubadora, captação de recursos” (ARAÚJO, 2017); e temáticas ligadas ao “processo do edital, captação de novos clientes...” (MARTUSCELLO, 2017).

Tabela 15. Consolidação das perguntas sobre tempo e nível burocrático de temas estratégicos e operacionais, Inst. Gênesis/PUC-Rio.

Gênesis/PUC-Rio	Nível burocrático		Tempo para Resolução	
	E 1	E 2	E 1	E 2
Itens de análise				
Manutenção de infraestrutura	Médio	Baixo	1semana	1 a 2semanas
Investimento em infraestrutura	Médio	Médio	2 a 3semanas	Mais de 1 mês
Despesas correntes	Médio	Alto	1semana	1 a 2semanas
Contratação de pessoal	Médio	Muito Alto	3 a 4semanas	Mais de 1 mês
Contratação de consultor	Baixo	Médio	1 a 2semanas	2 a 3semanas
Mudança de posicionamento estratégico	Baixo	Médio	3 a 4semanas	Mais de 1 mês

Elaboração de documentos jurídicos	Médio	Muito Alto	1 semana	2 a 3 semanas
------------------------------------	-------	------------	----------	---------------

Legenda: E1, entrevistado um, E2, entrevistado dois. Fonte: Elaboração própria.

Resolvemos nos valer dos resultados apurados até aqui e produzir essa nova tabela que sumariza aspectos agrupados para nossas incubadoras que queremos tratar mais detidamente.

Tabela 16. Apuração resultados extremos sobre níveis de burocracia interna e de período de consecução de temas operacionais e estratégicos.

X	Recorrência de percepção burocrática		Recorrência de percepção sobre tempo de resolução		
	Alto	Muito Alto	3-4 semanas	+1mes	+2meses
<b>Incubadoras x resultados</b>					
<b>IET/Cesmac/Fejal</b>	6	3	1	0	5
<b>ITNC/IFRN</b>	6	2	1	3	1
<b>Unitec/Unisinos</b>	2	2	4	3	4
<b>Gênesis/PUC-Rio</b>	1	2	2	3	0

Fonte: Elaboração própria.

Esse esquema visual resume quantitativamente as impressões subjetivas dos nossos interlocutores, revelando questões interessantes desde o ponto de vista comparativo.

Observamos que nossas **IES públicas e privadas parecem estar de mãos dadas nos indicadores mais expressivos de nível burocrático interno e tempo de encaminhamentos** das situações apresentadas. Para ambas, há bem mais recorrências de níveis *Alto* e *Muito Alto*, assim como ocorrências perceptivas temporais para resolução das questões apresentadas.

Neste cenário, a situação é mais negativa para a IES privada, IET/Cesmac/Fejal, em relação à pública ITCN/IFRJ, especialmente se levarmos em conta às cinco ocorrências temporais de resolução para período superior a dois meses para finalização dos temas elencados.

Por outro lado, para as duas **IES comunitárias**, seus gestores apresentaram percepções menos extremadas aos dois blocos de perguntas, apontando que estão em **situação melhor que às supracitadas, estando o Gênesis/PUC-Rio em sua situação um pouco mais confortável** do que a Unitec/Unisinos em relação à percepção quanto ao nível interno de burocracia e

de agilidade de encaminhamentos-chave.

Quanto às perguntas que lidam com aspectos de rede; temos que todos os entrevistados disseram que suas incubadoras são **associadas à Anprotec**. Quanto ao tempo que essa vinculação ocorreu, cinco apontaram estarem associadas há mais de dez anos; duas de cinco a dez; e uma pessoa disse estar de três a cinco anos.

Questionados sobre qual **outra organização de caráter nacional** estavam suas incubadoras associadas, dois mencionaram o Sebrae, e um apontou o Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia (Fortec).

E sobre qual o sujeito coletivo que suas incubadoras estavam vinculadas, vimos as redes estaduais serem fortemente destacadas: Rede de Incubadoras do Estado do RJ (Reinc); Rede Gaúcha de Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos (Reginp); Rede Potiguar de Incubadoras (Repin); sendo que uma também citou inclusive sua FAP (Fundo de Amparo à Pesquisa do Estado), o Funcern (Fundação de Apoio à Educação e ao Desenvolvimento Tecnológico do RN), como rede regional relevante.

Esses resultados não se todo impressionantes já que a própria Anprotec fortalece sua representação regional a partir do reconhecimento de tais redes estaduais, inclusive, legitimando sua importância ao apontarem a associação das incubadoras a tais instâncias como critério de participação delas em programas nacionais de fomento e fortalecimento de suas associadas (geralmente com recursos governamentais).

Quanto ao engajamento a **redes internacionais**, cinco disseram não ter e três (ARAÚJO, 2017; FIORIN, 2017 e S. ARANHA) afirmaram ter. Destes, todos mencionaram a IASP (*International Association of Science Parks and Areas of Innovation*); sendo de Araújo (2017) também apontou a *Triple Hilex Association* e S. Aranha, 2017 a *Global Social Benefit Institute (GSPI)*.

Vale registro que a participação em redes internacionais termina atraindo as incubadoras de maior porte e de mais flexibilidade na gestão de recursos financeiros. Isto porque envolve aporte anual de divisas internacionais para própria manutenção da membresia, assim como participação nos respectivos eventos internacionais e reuniões operacionais. Mais uma vez as IES comunitárias indicam ter vantagens comparativas em face às outras tipologias.

Vemos que houve desemparelhamento das respostas pelas duplas de

interlocutores dos respondentes de nossas quatro incubadoras, fato que indica, por exemplo, centralização de temas de articulação em algumas pessoas ou suposta falta de articulação desses temas entre os funcionários da incubadora.

De todo modo, tal qual a Anprotec parece ter legitimidade<sup>175</sup> dos agentes para liderar nacionalmente temas importantes de sua agenda, outras organizações como a IASP aparece com destaque quando se fala em articulação além-fronteiras.

#### 4.1.3. Caracterização dos serviços prestados

Quanto ao **segmento de atuação de suas empresas incubadas**, para esse universo, nossa pesquisa apontou que a maioria das IES tem um perfil multissetorial, extrapolando sua atuação para além da incubação de empreendimentos sociais. Todas elas, independente do perfil de suas mantenedoras, atuavam inicialmente com projetos empreendedores com base tecnológica. Como exemplo, S. Aranha (2017), para essa pergunta respondeu “atualmente acolhemos tanto o setor tecnológico quanto o social”. Também entendemos que tal orientação passa por questões estratégicas e de mercado em apoio à sustentabilidade do próprio modelo de negócios das incubadoras universitárias.

Nossos oito interlocutores associados aos quatro casos foco, quando perguntados sobre os **serviços oferecidos aos empreendimentos incubados** (poderiam apontar livremente os itens previamente listados, assim como poderia ter apontados *Outros*), elencaram estes como os mais relevantes: oferta de *Infraestrutura Física para Incubação Presencial, Cursos de Qualificação, Assessorias e Consultorias de Apoio à Gestão Técnica e Gerencial e Estratégica e Acesso a laboratórios e apoio à prototipação de produtos/serviços*. A apuração destes temas está detalhada na tabela que segue.

Tabela 17. Serviços oferecidos aos empreendimentos incubados pelas Incubadoras

Infraestrutura física para instalação na modalidade residencial	100%
Cursos de qualificação empreendedora	100%

<sup>175</sup> Obviamente, temos que levar em consideração que nosso recorte considerou as organizações associadas à Anprotec. Mas, para tal, fundamentamos essa decisão em na análise do ecossistema nacional ligados às incubadoras (capítulo II) que terminou mesmo indicando a Anprotec com a organização com mais legitimidade e representatividade brasileira, não apenas na associação de incubadoras, mas também de parques tecnológicos e, mais recentemente, de aceleradoras e outras mecanismos de apoio à geração de empreendimentos inovadores em território nacional.

Assessorias e consultorias de apoio à gestão técnica e gerencial e estratégica	100%
Acesso a laboratórios e apoio à prototipação de produtos/serviços	100%
Apoio para acesso a mercados nacionais	88%
Interlocação com mecanismos de financiamento	88%
Serviços de secretariado compartilhados	75%
Apoio para acesso a mercados internacionais	63%
Infraestrutura física básica compartilhada para incubação à distância	50%
Benefícios tributários	50%
Desenvolvimento de pesquisas setoriais	25%

Fonte: Elaboração própria.

Dos serviços disponíveis aos empreendimentos assistidos pelos **serviços associados à incubação** de nossos casos, **os mais requisitados** por eles são a oferta de **Infraestrutura Física para Instalação na Modalidade Residencial; de Cursos de Qualificação Empreendedora; e de Assessorias e Consultorias de Apoio à Gestão Técnica e Gerencial e Estratégica.**

Tabela 18. Serviços mais solicitados por parte dos empreendimentos incubados

Infraestrutura física para instalação na modalidade residencial	21%
Cursos de qualificação empreendedora	21%
Assessorias e consultorias de apoio à gestão técnica e gerencial e estratégica	17%
Interlocação com mecanismos de financiamento	10%
Apoio para acesso a mercados nacionais	10%
Apoio para acesso a mercados internacionais	10%
Acesso a laboratórios e apoio à prototipação de produtos/serviços	07%
Infraestrutura física básica compartilhada para incubação à distância	03%

Fonte: Elaboração própria.

Quanto aos **critérios considerados para escolha dos empreendimentos** a serem incubados, a “Viabilidade técnica” e a “Viabilidade econômica” foram mais recorrentemente citadas dentre os itens apresentados, seguidos pelo “Grau de inovação”; “Potencial de crescimento do faturamento da *startup* [incubada]”; “Perfil dos empreendedor/es”; “Sustentabilidade ambiental”; e por fim, menos citado, listado está o critério de **“Impacto positivo na sociedade”**.

Para três de nossas quatro incubadoras, a **abrangência do processo seletivo de empreendimentos para incubação** é aberta para qualquer pessoa/grupo da sociedade. Apenas o Instituto Gênesis tem seu processo fechado para comunidade interna, para professores, funcionários e alunos (inclusive ex-alunos). Mas seu processo de pré-incubação é aberto à sociedade, e dura de seis meses a um ano, período em que os pré-incubados têm que

prototipar seus produtos ou serviço e procurar um ou mais sócios que tenham algum tipo de vínculo com a Universidade para poderem então, se postularem para o processo de incubação propriamente dito. No entanto, vamos também diferenciar o modo em que a ITCN/IFRN opera seu processo de seleção. Para esta incubadora, a pré-incubação é fechada para sua comunidade interna visando, assim, maturar as iniciativas “da casa” para o momento posterior de incubação propriamente dita, ainda que tenham que disputar o processo com projetos empreendedores da sociedade potiguar, de igual para igual.

Quanto à **frequência do processo seletivo**, apuramos que a maioria tem regularidade anual de abertura de vagas, normalmente duas vezes ao ano. Apenas a Unitec/Unisinos é que passou a ter três vezes ao ano a partir da implementação de um processo seletivo adicional direcionado exclusivamente aos negócios de impacto. Outro destaque é o caso da IET/Cesmac que opera por empreitada; isto é, aprovam com seu Conselho Universitário o contingente de empreendimentos a serem incubados ao longo de três anos. A cada triênio abrem novas vagas a partir da anuência do seu Conselho e do Ministério Público – MP (já que sua mantenedora, como vimos, é uma fundação empresarial) com respectivos investimentos relacionados ao quantitativo e ao porte da incubação autorizado por seu Conselho (acompanhado pelo MP) para tal período vindouro.

No que tange ao período de **permanência da incubação**, verificamos o cumprimento da média nacional já apurada pela Anprotec (2014), que aponta para três anos o período habitual dos serviços de incubação antes da graduação das empresas assistidas.

Todas as incubadoras apontaram que **salas privativas** na sede das incubadoras como opção de acolhimento dos empreendimentos incubados. No entanto, duas incubadoras entrevistadas (Gênesis/PUC-Rio e Unitec/Unisinos) também disponibilizam também **salas compartilhadas** para os empreendimentos, e o Instituto Gênesis/PUC-Rio ofertam ainda outra opção de incubação, a modalidade **à distância**, tipologia esta que a Unitec/Unisinos apontou que irá começar também a oferecer em 2018 (S. ARANHA, 2017).

Vale ainda tratar do **perfil motivacional recorrente dos assistidos pela incubadora universitária**, considerando o conceito que apresentamos previamente para “**empreendedor por oportunidade**” e “**empreendedor por necessidade**”. Cerca de 80% dos entrevistados apontaram lidar mais com “empreendedores por oportunidade” em detrimento do “por necessidade” (22%

não souberam responder). Dados estes bem semelhantes aos que iremos observar na pesquisa de interlocução indireta, a ser apresentada adiante.

Entendemos que isso ocorre porque os primeiros terminam sendo pessoas que têm recursos (financeiros, tempo para dedicação etc.) que se programam melhor para serem empreendedores lançando mão do **ecossistema universitário para tal iniciativa**. No entanto, uma interlocutora disse não saber ao certo essa informação (IET/Cesmac), mas seu colega de atuação da incubadora entende que é mais voltado ao “empreendedor por oportunidade”. Outra interlocutora, da ITCN/IFRN, disse que entende que o perfil é equilibrado entre ambos os perfis já que muitos de seus graduandos do Instituto Federal são de baixa renda.

#### **4.1.4. Serviços prestados de incubação de empreendimentos sociais**

Sobre o **processo seletivo**, perguntamos se ele era realizado de forma diferenciada para os negócios de impacto social. **Para todos, com exceção de um, o processo de incubação** era o mesmo para qualquer segmento de atuação dos pretendentes à incubação.

A Unitec/Unisinos foi a única que destoou das demais. Seus respondentes apontaram que têm um processo seletivo diferenciado aos negócios de impacto que teria ocorrido desde a premiação nacional que receberam no âmbito do **Programa de Aceleração e Incubação de Impacto**, conforme já tínhamos levantado nos dados secundários. Tal premiação, e consequente ampliação da visibilidade para o segmento social, fez com que uma iniciativa anterior, Prêmio Roser, passasse a ser exclusivo para a seleção de negócios de impacto para a Unitec/Unisinos.

Quanto ao **tempo limite para permanência do processo de incubação**, vimos que a média é de dois a três anos, não havendo diferença alguma para nenhum dos entrevistados em relação à particularidade de o empreendimento ser um negócio de impacto social ou não ser.

Quanto à **frequência do processo seletivo anual**, dados mais expressivos apontaram para os 33% que afirmaram acontecer duas vezes por ano; 22% mais de duas vezes.

Foram 100% os inquiridos que responderam que o **tempo de incubação**

**de empreendimentos sociais** é o mesmo para os demais perfis de segmentos econômicos dos empreendimentos incubados.

Quando perguntados se o **processo seletivo para incubação é pago ou gratuito** aos postulantes, 25% dos inquiridos responderam que é gratuito (só Unitec/Unisinos), e 75% que é pago.

No entanto, quanto à **cobrança ou não pelos serviços de incubação per se**, 100% dos respondentes apontou cobrar dos empreendedores valor mensal para financiá-los. Logo, trata-se de um tema que integra o modelo de negócios das incubadoras (receitas), inclusive para sua operação no campo dos negócios de impacto social. Dos que responderam que é pago, 33% disse que o valor vai até R\$ 300; 33% apontou que varia de R\$ 500 até R\$ 700; 11% apontou que o valor é de R\$ 300 a R\$ 500; 11% de R\$ 700 a R\$ 1.000; outros 11% mais de R\$ 2.000.

Esse tema é relevante porque nos informa o quanto as incubadoras colaboram, ou não, com os programas de inclusão e acesso dos serviços e benefícios de suas IES para com o público vulnerável desde um ponto de vista socioeconômico, por exemplo. Esses dados vão ao encontro do seguinte que trata justamente do perfil do beneficiado pelos serviços de incubação das IES.

Quanto ao **perfil motivacional recorrente dos assistidos pela incubadora**, considerando o conceito que apresentamos previamente para “**empreendedor por oportunidade**” em relação à tipologia de “**empreendedor por necessidade**”, a maioria, 75%, dos entrevistados apontou lidar mais com o primeiro perfil em detrimento do segundo, fato que evidencia limitações a serem superadas; tendo sido a IFRN que freou esse indicador já que suas interlocutoras apontaram respostas diferentes destas e mesmo entre si. Uma não soube responder qual perfil mais predominante e a outra entrevistada disse serem perfis equilibrados entre ambos considerando que se trata de uma IES que tem muitos alunos de baixa renda.

Como vimos, nossa investigação apontou que o **segmento de atuação de suas incubadoras é, desde a fundação de suas incubadoras, o tecnológico**. No entanto, elas têm ampliado seu escopo para um **perfil multissetorial** ao acolherem outros segmentos. Neste quesito é importante destacar que algumas só passaram a acolher o setor dos negócios de impacto social, de forma publicizada e estratégica, justamente a partir do Programa Nacional do ICE, Anprotec e Sebrae; especialmente ITCN/IFRN, Unitec/Unisinos

e IET/Cesmac. Claro que temos também que levar em conta o período de vigência das duas edições do Programa as quais coincidem com a emergência do conceito e da crescente pujança de iniciativas de apoio aos negócios de impacto social.

No entanto, como dissemos, esse Programa se configura importante por ter sido o único nacional focado no convite ao tratamento do tema no âmbito das incubadoras e aceleradoras; e/ou de apoio ao fortalecimento do tema nestas instâncias no caso das instituições que já trabalhavam com a perspectiva social.

Outra informação relevante é encontrada em relação ao **quantitativo de empreendimentos sociais as incubadoras abrigam atualmente**, conforme vemos na Tabela 19. Considerando os oito envolvidos nas quatro incubadoras,

Tabela 19. Quantitativo de negócios de impacto social atualmente incubados, interlocução direta



Fonte: Elaboração própria.

Três entrevistados (dois da IET/Cesmac e uma da ITCN/IFRN) reconhecem um negócio de impacto social incubado atualmente. Carilho (2017) apontou não ter nenhum negócio social incubado. Os dois da Unitec/Unisinos apontaram estarem na faixa de 11 a 20 empreendimentos. Já as duas interlocutoras do Instituto Gênesis/PUC-Rio não coincidiram entre si; uma (ARAÚJO, 2017) entende que estão atualmente na faixa de seis a dez negócios de impacto social e a outra (MARTUSCELLO) aponta quatro empreendimentos dessa natureza. A tabela a seguir aborda essa representação.

Elaboramos ainda outra tabela que aponta para modo complementar de estudar os dados supracitados. A Tabela 20 traz informação desde um ponto de vista **proporcional em relação ao universo de empreendimentos assistidos pela incubadora na ocasião em que a pesquisa ocorreu**.

A maioria (seis dos entrevistados) entende que 25% dos incubados aderem aos negócios de impacto social atualmente em seus programas de incubação. Um apontou ter 15% e outro nenhum negócio de impacto em relação ao total de atendidos, estas duas últimas respostas são das respondentes da IFRJ, que justificaram dizendo que já operaram com negócios de impacto e que

tem aumentado o interesse neste nicho de mercado de incubação, mas que no momento não tem mais tal empreendimento com esse perfil. A discordância de ambas deve ter ocorrido ou por não compreensão do conceito em sua plenitude, ou pelos próprios empreendedores não se verem ainda como negócios de impacto social, ou ainda pode ter ocorrido porque as interlocutoras discordam ou não estão atualizadas pela suspensão dos serviços de incubação para com o suposto empreendimento social em suas instalações.

Tabela 20. Proporção dos negócios de impacto social atualmente incubados considerando o universo total de incubados, interlocução direta



Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao **tempo em que teriam começado a atender negócios de impacto sociais** nos seus processos de incubação, as únicas duplas que coincidiram com suas respostas foram Carrilho e Almeida (2017), da ITCN/IFRN. As demais outras duplas apontaram respostas diferentes.

Araújo (2017) que tem mais tempo de atuação na incubadora, apontou que o Instituto Gênesis/PUC-Rio atua no segmento desde 2005, na faixa de dez a 20 anos. Mastuscello (2017), por sua vez, entende que foi mais recente esse perfil de empreendedor passou a ser acolhido na incubadora; de cinco a dez anos. Semelhante comportamento vemos com os dois entrevistados da Unitec/Usinos. S. Aranha (2017) entende que há cerca de dois a três anos é que iniciaram as atividades com esse segmento. Já Fiorin (2017) aponta que isso ocorreu há cinco a dez anos. Por fim, também a dupla da IET/Cesmac destoa na resposta. O. Lima (2017) tem que mais tempo de atuação na Incubadora, apontou que há cerca de um a dois anos é que os negócios de impacto passaram a ser atendidos pelo ITE. Mas, sua gestora executiva, Rebelo (2017) disse que tal orientação já ocorre há pelo menos 10 anos (apontou a faixa de 10 a 20 anos).

Neste ponto, temos que levar em consideração que a pergunta poderia ter sido feita de modo diferente, minimizando eventuais entendimentos ambíguos. Mesmo fazendo essa *mea culpa*, entendemos que esses discursos institucionais desencontrados sugerem baixa aderência do conceito em nível institucional, até porque o conceito é mesmo emergente no Brasil mesmo carrega complexidade e terrenos difusos para desbravar.

Dentre as **principais dificuldades** que relacionamos para os entrevistados apontarem **quando da incubação de negócios de impacto social**, a maioria apontou o “Perfil do/s empreendedor/res”. Outra dificuldade importante apontada foi a busca pela “Determinação da estrutura de custos e precificação”; e a questão da falta de “Segurança de que clientes/beneficiários percebem valor do serviço/produto”.

Vale ainda menção que 8% apontou para “Outras” dificuldades além das que apresentamos, assim detalhando: “Aceitação do lucro e desassociação do recurso de patrocínio”; “Falta de percepção clara do conceito de negócios de impacto por parte dos empreendedores”; “Falta de recurso financeiro e aceitação do mercado”; e “Qualificação dos empreendedores”. A tabela a seguir traz os principais resultados sobre esta questão em que os inquiridos poderiam apontar livremente os que julgavam mais identificados com sua realidade.

Tabela 21. Principais dificuldades na incubação de empreendedores sociais

Perfil do/s empreendedor/res	16%
Determinação da estrutura de custos e precificação	11%
Segurança de que clientes/beneficiários percebem valor do serviço/produto	11%
Formalização do negócio	8%
Realização e análise de pesquisas de mercado	8%
Análise dos impactos sociais do negócio	8%
Pouco acesso a capital	8%
Outras	8%
Clareza do problema social que deseja endereçar	5%
Estruturação da política de comercialização	5%
Identificação dos públicos e/ou territórios de intervenção	3%
Definição do que se quer alterar com a intervenção que será operacionalizada	3%
Compreensão das estratégias da concorrência	3%
Separação de despesas pessoais e do negócio	3%

Fonte: Elaboração própria.

Conforme nosso recorte para escolha das quatro incubadoras que nos debruçamos, todos confirmaram que participaram de uma das duas versões do **Programa de Aceleração e Incubação de Impacto**, dos oito, seis interlocutores explicaram o porquê o Programa foi benéfico para suas respectivas incubadoras: “pela melhor compreensão conceitual sobre como incubar e sobre o diferencial do plano de negócios para impacto social; “ajudou na formação dos processos (inclusive Cerne) dos negócios de impacto”; “As capacitações foram proveitosas”; “Pelo aprendizado na temática e pela elaboração do plano de implementação da incubadora conseguir acolher melhor esse tipo de

empreendimento”; “Para ajudar no planejamento de negócios e a trabalhar a exploração do tema”; “Ajudou a dar enfoque direcionado aos negócios de impacto, tanto do ponto de vista conceitual, como do modelo de negócios que esses empreendimentos podem operar”.

Uma vez perguntados sobre que **articulação nacional em que estão envolvidos no âmbito dos negócios de impacto** (não havia lista prévia para indicação e poderiam responder livremente quantos quiserem), seis apontaram para o ICE, três apontamentos observamos para o Sebrae e um para Yunus *Social Business* (Gênesis/PUC-Rio).

Visamos ainda trabalhar, mesmo que sem profundidade, na temática da **economia solidária** junto a nossos inquiridos já que vimos que se trata de um elemento que ora está próximo ao conceito dos negócios de impacto, ora diametralmente oposto desde um ponto de vista conceitual, ideológico ou do campo da prática.

Ocorre que três dos oito interlocutores se posicionaram totalmente contra essa afirmação: “Empreendimentos do campo da economia solidária não podem se posicionar como negócio de impacto porque não visam ao lucro”; os outros quatro concordaram parcialmente. Mas todos titubeiam entre uma e outra resposta, assim como demoraram a responder este quesito *vis-à-vis* às outras perguntas objetivas.

Por sua vez, quando perguntados se a incubadora deles também acolhia empreendimentos ligados ao conceito da economia solidária, três dos oito responderam que sim, os outros cinco que não. Mas, de modo paradoxal, o grupo se posicionou de modo antagônico ao contestarem a pergunta “*os [seus] empreendimentos incubados podem se constituir como associações sem fins lucrativos ou como cooperativas?*”, onde obtivemos cinco respostas “sim” e três posicionamentos contrários.

As respostas evidenciaram baixa adesão desse termo ao mundo das incubadoras empresariais já que, quando o tema entra no meio universitário, normalmente são outras incubadoras que lidam com elas, não havendo muita articulação institucional entre ambas as orientações (incubadoras empresarias *versus* às de economia solidária).

#### 4.1.5. Vantagens das incubadoras que têm mantenedoras universitárias comunitárias

A análise comparativa das incubadoras universitárias terá tratamento mais detalhado adiante. Não obstante, tendo terminado a exploração dos resultados do campo na interlocução direta junto aos gestores de nossas incubadoras foco, fazemos aqui um breve *check-out* para nos ajudar na mirada comparativa que nossa hipótese nos provocou.

Observamos que incubadoras das IES comunitárias têm vantagens comparativas no que refere a estes quesitos:

- Percepção sobre o nível burocrático e do tempo médio de resolução de encaminhamento de temas e problemas em nível interno operacional e estratégico;

- Autonomia na tomada de decisão em nível interno à IES;

- Gestor dedicado integralmente à IES;

- Quantitativo de equipe dedicada à incubadora, inclusive com maior quantidade de funcionários em tempo integral;

- Ecossistema universitário articulados estrategicamente com programas de pós-graduação para atração de empreendedores mais maduros desde o ponto de vista de vivência, especialmente de mercado de trabalho e observação de setores econômicos;

- Variedade de oferta de infraestrutura para incubação residencial;

- Tempo de atuação com incubação de negócios de impacto social (especialmente o Instituto Gênesis que já operava com o tema, antes mesmo da vigência do Programa de Aceleração e Incubação de Impacto do ICE/Anprotec/Sebrae) e mais especialização e profissionalização no atendimento deste nicho de mercado das incubadoras;

- Número de empreendimentos associados ao conceito dos negócios de impacto social, tanto em números absolutos como proporcionais em relação ao universo de empreendimentos assistidos por seus programas de incubação.

Vale ainda registro os aspectos que nossa investigação sugere serem indiferentes em relação à natureza das mantenedoras de nossas incubadoras universitárias, são elas:

- Alto nível de escolaridade dos gestores, assim como de nível de renda obtida pelos serviços à IES, comparativamente aos indicadores da sociedade brasileira;

- Todas incubadoras foram concebidas orientadas para atender ao setor tecnológico, tendo posteriormente incorporado outros setores econômicos, dentre os quais os de negócios de impacto social;

- Todas aderiram ao Programa de Aceleração e Incubação de Impacto Social do ICE/Anprotec/Sebrae;

- Todos são associados à Anprotec e têm bom nível de articulação com o ecossistema estadual de apoio à geração de empreendimentos inovadores, especialmente às redes de incubadoras existentes em suas unidades federativas;

- Tempo médio de incubação semelhante à média nacional, cerca de 3 anos, inclusive para negócios de impacto social cujos programas de incubação são iguais aos implementados aos outros tipos de empreendimentos;

- Os serviços de incubação são financiados pelos empreendedores assistidos que têm que pagar valores mensais às suas incubadoras;

- Forte predominância do perfil de “empreendedor por oportunidade” como beneficiário dos programas de incubação em detrimento do perfil “por necessidade”, ainda que a gestora da IES pública entenda que há certo equilíbrio entre ambas as tipologias motivacionais;

- Existência de movimento discente que lida com o tema do empreendedorismo inovativo, tendo se destacada as empresas juniores ainda que tenhamos observado variedade quanto ao grau de articulação interna com as ações das respectivas incubadoras universitárias;

- Ocorrência de cursos de graduação na IES que lidam com temas de empreendedorismo inovativo, sendo estes bem articulados com as ações das incubadoras universitárias;

- Nenhuma das incubadoras trabalha exclusivamente com incubação de empreendimentos de impacto social;

- Todos gestores disseram que suas incubadoras integram o Modelo Cerne que visa prover rotinas planejadas para qualificar a operação de processos-chave nas incubadoras, sendo que já estão inclusive certificadas no Nível 1, salvo a Fejal/Cesmac;

Seguimos então ao tratamento dos resultados da pesquisa de campo aplicada ao público maior sob a forma de interlocução indireta.

## 4.2. Resultados da pesquisa via interlocução indireta junto ao universo maior de incubadoras

Nesta seção trabalhamos os dados da pesquisa de campo que realizamos junto a um público maior, comparativamente às quatro incubadoras foco.

Seremos mais concisos na análise dos dados desse universo para resguardar os aspectos mais relevantes para enriquecer as duas últimas seções (IV. 3. e IV. 4.), as quais lidam mais diretamente com as questões-chave que nos prontificamos em responder.

### 4.2.1. Qualificação dos respondentes, das mantenedoras e respectivas incubadoras

Dos 25 respondentes, **16 homens e nove mulheres** os quais conformam um grupo com idade bem heterogênea, mas predominantemente maior de 30 anos. Seis com idade entre 20 a 30 anos, oito respondentes com idade entre 30 e 40 anos, quatro de 40 a 50 anos, e sete com idade maior de 50 anos. Na interlocução direta o maior contingente era de mulheres em relação aos homens.

Todos têm formação universitária e apresentam **alto nível de escolaridade**, principalmente para nível de especialização e mestrado; dado semelhante ao apurado na interlocução direta. Essa característica também foi apurada no grupo menor da pesquisa de interlocução direta, sendo estes os cursos indicados para **graduação**: doze apontaram terem feito administração de empresas, sendo que três destes também se graduaram em outro curso (economia, psicologia e gestão comercial); três graduados em economia (inclusive o supracitado); dois em química; um em letras; um em direito, dois e engenharia (um em produção e mecânica e outro em química), um em processos gerenciais e um em ciência da computação.

**Seis apontaram ter cursos de pós-graduação** (tanto *lato* como *stricto sensu*), apresentando estes campos do conhecimento:

- Três com **especialização** em gestão pública; um em gestão empresarial; um em projetos empresariais um em gestão administrativa e de pessoas e um em gestão de projetos; em

redes de computadores; em controladoria e finanças; gestão solidária nas organizações sociais; engenharia e empreendedorismo; indústria criativa.

- Dois respondentes apontaram ter **mestrado** em engenharia de produção, um em engenharia de materiais; em ciência da computação; em ambiente e desenvolvimento; em educação; em administração de empresas, outro em administração com concentração na área pública; contabilidade e finanças; e design de artefatos digitais e inovação.
- Com nível de **doutorado** foram cinco os cursos apontados pelos cinco respondentes para esta titulação: desenvolvimento regional; informática; psiquiatria e psicologia; ciências sociais; e administração.

Oito dos entrevistados disseram ter faixa de renda advinda do trabalho na incubadora entre R\$ 4.400 e R\$ 8.800 e seis deles entre R\$ 12.800 a R\$ 26.400; cinco de R\$ 1.1760 a R\$ 4.400; e três de R\$ 8.800 a R\$ 12.800; novamente dados estes muito semelhantes ao apurado na interlocução direta.

Foram 21 os que responderam ter **perfil de gestão** junto à incubadora a qual está associada, sendo dois com **perfil técnico** (Arca Incubadora/MT e Santos Dumont/PR).

A maioria, 41%, está na função (de gestão) de um a dois anos; seguidos por 23% que atuam de cinco a dez anos; e 14% de dois a três anos. Mas, independentemente da função atual, a maioria já atuava antes na incubadora. Para os que estão na função de gestão há um a dois anos e de três a quatro anos, entraram na incubadora com essa função. Para os demais grupos, houve mobilidade interna anterior de modo que contemporaneamente conquistaram a função de gestão.

Para **55% dos respondentes, a função atual é a única** que exercem na instituição que acolhe sua incubadora de empresas. Para outros **45%, a gestão da incubadora é dividida com estas outras funções**: seis deles são também **professores**, um destes ainda acumula coordenação de projetos tecnológicos; dois outros estão à frente de programas como de ensino de empreendedorismo, e um ainda coordena a gestão do parque tecnológico. Derivada desta resposta, 68% disse ter jornada semanal integralmente dedicada à sua incubadora. Essa informação é semelhante à apurada na pesquisa de interlocução direta.

Quanto ao **tempo de existência da mantenedora** que acolhe a incubadora, 54% apontou que ela existe há mais de 40 anos. Por sua vez, há heterogeneidade de existência de tempo de atuação de sua incubação. Para 14% existem de um a cinco anos; para 36% de cinco a dez anos; para 23% de 10 a 20 anos; para outros 23% de 20 a 30 anos e para 4% de 30 a 30 anos.

Quanto a informações sobre **cultura empreendedora no ambiente interno** da mantenedora, 73% apontou existir **movimento discente** ligado ao empreendedorismo (12 apontaram para empresas juniores; três para *Enactus*; três para Liga Empreendedora; um para *Bota pra Fazer*, da *Endeavor*; e um para *Júnior Achievement*); destes 56% disseram que a articulação destes com as ações da incubadora é *Muito Alto* e *Alto*. Mais uma vez, observamos forte semelhança dos dados em relação aos resultados da interlocução direta que apontou 70% para esse indicador.

Para o tema se a mantenedora dispõe de **outros órgãos, departamentos ou unidades que lidam com empreendedorismo**, 77% respondeu que sim (apontaram núcleos e agências de inovação; programas de ensino de empreendedorismo; outras incubadoras; programas institucionais; áreas de extensão da IES; parque tecnológico da IES, dentre outros). Deste universo, 76% apontam que o nível de articulação com a incubadora é *Alto* e *Muito Alto*.

Cerca de 90% dos respondentes disseram existir a oferta de  **cursos livres sobre empreendedorismo para comunidade interna** em sua instituição, sendo para 58% destes apontaram como sendo *Alto* e *Muito Alto* os níveis de articulações destes cursos com a Incubadora; e para mais de 60% dos cursos gratuitos para os beneficiados.

Para 55%, há oferta de  **cursos livres sobre empreendedorismo para comunidade externa**, sendo para 66% deste *Alto* e *Muito Alto* os níveis de articulações destes cursos com a Incubadora e 50% da oferta destes cursos de natureza gratuita à sociedade local.

Quanto às respostas para a pergunta se “sua Mantenedora/Universidade oferece  **cursos de graduação que tenham disciplinas de empreendedorismo**; 73% confirmou; apontando estes cursos de forma espontânea: “administração (seis menções); “sistemas de Informação” (quatro menções); “engenharias” (três menções); “empreendedorismo” (três menções);

“direito” (duas menções); “produção sucroalcooleira”; “arquitetura”; “design”; “introdução à atividade empresarial”; “tecnologias sociais”; “agronomia”; “bioquímica”; “zootecnia”; “tecnologia em alimentos”; “enologia”; “em todos os cursos são oferecidas disciplinas de empreendedorismo”; “todos os cursos de gestão”. Mais de 40% apontou como *Muito Alto* e *Alto* o nível de articulação desses cursos com as operações da sua incubadora. Os dados sobre os cursos de graduação são muito próximos aos revelados na pesquisa junto aos gestores das incubadoras foco

Curiosamente, as respostas para a pergunta acima no contexto dos  **cursos de pós-graduação**  tiveram maioria das respostas negativas, diferente do cenário para graduação; tal qual observamos na pesquisa de interlocução direta das incubadoras foco. Aqui, para 64% dos respondentes, não há cursos desta natureza relacionada à empreendedorismo; sendo 50% *Alto* o nível de articulação do curso com a incubadora, seguido por 25% com nível *Médio* e outros 25% *Baixo* grau de articulação.

Além dos serviços de incubação aos empreendimentos seletivos, quase 70% dos gestores das incubadoras apontaram manterem  **serviços de mentoria e consultorias para outros empreendedores não incubados** . Destes serviços, para 47% são oferecidos de forma gratuita.

Quinze interlocutores apontaram, de forma espontânea,  **outros serviços que oferecem para além dos serviços de incubação** ; mencionando palestras de sensibilização; cursos; oficinas; concursos de ideias; consultoria, assessorias e mentorias para potenciais empreendedores; espaços para encontros; espaços *makers*; *coworkings*, laboratórios; programas de desenvolvimento individual; programas de aceleração; capital semente; apoio para captação de recursos; *networking*; dentre outros.

Os entrevistados fizeram uma autoavaliação sobre a percepção acerca  **maturidade do ecossistema de empreendedorismo e inovação de sua mantenedora** . Vimos que 40% apontou ser *Médio*; 31% ser *Alto*; 23% apontaram ser *Baixo*; e apenas 4% apontou ser *Muito Alto*. Estes percentuais foram bem mais modestos comparativamente ao grupo selecionado para interlocução direta. Esse fato tem relação direta com a heterogeneidade do grupo que respondeu à nossa pesquisa de interlocução indireta e seus resultados divergem do observado na interlocução direta a qual os indicadores de *Alto* e *Muito Alto* se destacaram na narrativa daqueles oito interlocutores-

chave.

#### 4.2.2. Serviços prestados de incubação de empreendimentos sociais

Ao serem questionados sobre se o **processo seletivo para empreendimentos sociais é diferenciado comparativamente aos outros tipos de empreendimentos**, 73% negou e outros 27% disse que tem processo próprio para os sociais. E, para 92%, o **tempo de permanência no processo de incubação** é o mesmo independente do segmento de atuação dos empreendimentos; dado este semelhante ao universo da pesquisa de campo anterior.

Quanto aos **critérios de seleção**, em que os inquiridos dispunham de uma lista prévia que podiam marcar mais de uma opção, os resultados foram muito dispersos. O tema da Viabilidade Técnica (16%) e Econômica (14%) teve forte representatividade nas respostas, assim como o da Análise do Perfil dos Empreendedores (15%), o Grau de Inovação (14%), o Impacto Positivo na Sociedade (13%) e o Potencial de Crescimento do Faturamento (13%).

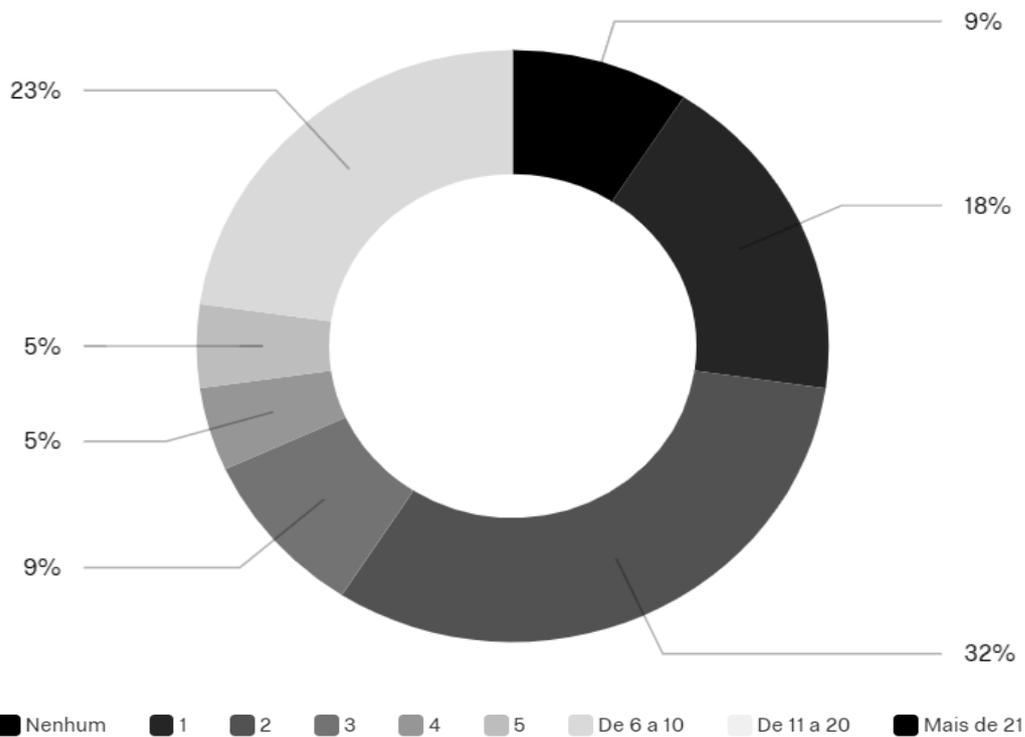
Quanto ao **custo do processo seletivo** para os empreendedores postulantes, para 70% é gratuito; diferente do apurado na interlocução direta. Contudo, para 57% há valor mensal a ser pago pelos **serviços de incubação** uma vez tendo sido aprovados na seleção; na pesquisa de interlocução direta para 100% dos resultados haveria cobrança mensal pelos serviços de incubação. Para 20% é custeado por programas de patrocinadores e para 23% é gratuito, logo, integram os custos da mantenedora da incubadora e/ou do próprio modelo de negócios de incubadora. Mas, quanto pagos pelos incubados, 41% cobra até R\$ 300 ao mês e 27% de R\$ 300 a R\$ 500.

Para 96% dos inquiridos da interlocução indireta, o **processo seletivo é aberto para qualquer pessoa/grupo da comunidade** sem necessidade de vínculo com a organização (universitária) que acolhe a incubadora. Logo, poucos os casos em que o processo seletivo é restrito à comunidade universitária, como vimos ser o caso do Instituto Gênesis da PUC-Rio.

No que tange à **quantidade de empreendimentos incubados que estão atualmente ligados ao conceito de negócios de impacto**, a pesquisa, conforme tabela 22, mostrou que 32% apontou ter dois, 23% apontaram ter entre

seis e dez empreendimentos, e 18% disse ter um empreendimento com esse perfil, 9% não tem nenhum à época da pesquisa, 5% disse abrigar 5 e outros 5% apontou ter quatro empreendimentos sociais. Esses dados podem ser mais bem visualizados na Imagem que segue.

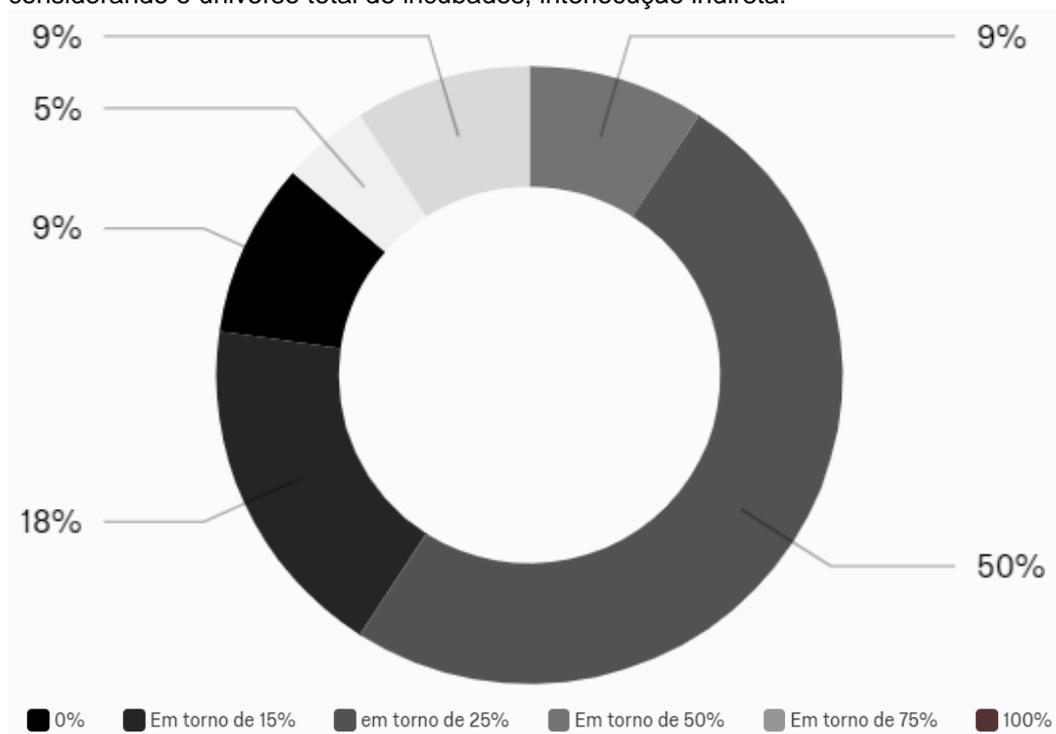
Tabela 22. Quantitativo de negócios de impacto social atualmente incubados, interlocução indireta.



Fonte: Elaboração própria.

Já a tabela 23, que segue, traz esse dado mais qualificado ao contrastarmos com a análise da **proporção dos negócios de impacto sobre o número total de incubados** de nossos respondentes. Para 52% deles, o número de incubados sociais correspondem a 15% do total de incubados, 17% apontou que o peso deles é de 25%, para 9% é de 50% de representatividade de negócios de impacto social, para 4% é de 75% proporcionalmente ao total, e para outros 9% todos os empreendimentos incubados assistidos são negócios de impacto.

Tabela 23. Proporção dos negócios de impacto social atualmente incubados considerando o universo total de incubados, interlocução indireta.



Fonte: Elaboração própria.

Quanto às **maiores dificuldades da incubação dos negócios de impacto social** incubados (tinham uma lista prévia para apontar e podiam apontar mais de uma opção), os respondentes apontaram principalmente: a análise dos impactos sociais dos negócios (12%), a determinação da estrutura de custos e preços dos negócios (12%), pouco acesso a capital (10%), aspectos ligados à formalização do negócio (8%), clareza do problema social que deseja endereçar (8%), dentre outros.

Foram 88% os que apontaram ter **participado de uma das duas versões do Programa de Aceleração e Incubação de Impacto**. Para 91% deste universo o programa foi importante para dar suporte à estruturação da incubação dos negócios de impacto (9% não souberam responder se foi importante).

Alguns dos que responderam que o Programa ICE/Anprotec foi relevante deixaram textos de justificativa que demonstram bem a heterogeneidade do nível de maturidade de nosso segmento (dos negócios de impacto) em nível nacional, são eles apresentados são identificação dos autores: Conhecer a temática e entender como sensibilizar, atrair, selecionar e desenvolver negócios de impacto; Auxiliou nas ações de sensibilização, prospecção e pré-incubação de negócios

de impacto social; A proposta [que apontamos no Programa] de projeto foi à criação de outro programa de incubação denominada PROSOL - Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares e Empreendimentos Solidários da Universidade Estadual de Goiás, programa esse criado com o apoio do material e mentorias recebidos pelo ICE e de parceiros; Conhecer melhor o campo; Criamos uma incubadora específica para trabalhar com negócios de impacto; Reestruturação na forma de atuação com negócios de impacto; Na concepção dos negócios de impacto; Maior conhecimento sobre o assunto; Conhecer melhor e focar; Organizar as condições para selecionar e apoiar empreendimentos de impacto; Entender melhor o protótipo de negócios de impacto; Compreensão e estruturação; Recebemos o prêmio Nordeste na segunda rodada [do Programa de Aceleração e Incubação de Impacto do] ICE/Anprotec[Anprotec], ajustamos nossa agenda, fortalecendo o apoio aos NIS; Conhecimento do assunto; Faz parte do escopo; No planejamento e entendimento do conceito; Entramos como um Programa e nos descobrimos como uma incubadora; No sentido de melhor compreender o conceito e a dinâmica de desenvolvimento desses empreendimentos; Entendemos que a maioria dos nossos incubados já é, de alguma forma, formada por negócios de impacto, porém, isso não era mensurado, agora estamos estruturando indicadores para iniciar essa avaliação.

Quanto à **articulação nacional** que as incubadoras dispõem em relação à temática dos negócios de impacto, a maioria apontou o ICE/SP, seguidos da Anprotec e o Sebrae. Houve ainda algumas referências regionais e locais citadas, como a Fundação Amazonas Sustentável (FAS/AM), o Laboratório de Transgressividade (Translab/RS), o *Sense-Lab/SP*, a incubadora Abellha/RJ e a Associação Internacional de Estudantes em Ciências Econômicas e Sociais (Aiesec) do Vale do São Francisco/PE.

#### **4.3. Estudo analítico das duas pesquisas de campo *vis-à-vis* o perfil das IES mantenedoras e o enfoque aos negócios de impacto social pelas incubadoras universitárias estudadas**

As seções anteriores deste capítulo tiveram um perfil mais descritivo quanto à análise dos dados de nossa pesquisa de campo. Elas foram

produzidas, propositadamente, sem a preocupação de um enredo-guia circunscrito à hipótese por nós formulada.

No entanto, na presente seção e na derradeira (V. 4) iremos mudar essa perspectiva de modo a nos aproximar de elementos que nos ajudam a responder às inquietações que nos trouxeram até aqui.

Faremos aqui reflexão acerca dos dados advindos da pesquisa em que serão considerados, tanto os oito entrevistados via interlocução direta quanto os 25 inquiridos na modalidade de interlocução indireta (estes representam 24 incubadoras, sendo 11 de mantenedoras públicas, 11 de privadas e três de mantenedoras privadas com *status* de comunitárias).

Os dados analisados envolvem as respostas de 33 interlocutores que **representam 29 incubadoras brasileiras que têm atuação junto ao público empreendedor, inclusive no campo dos negócios de impacto socioambiental.** Deste universo total, **12 incubadoras universitárias ligadas a mantenedoras públicas, 12 privadas e cinco comunitárias.**

Assim, esta seção é diferente das outras apresentadas. Esta se justifica pela necessidade de focarmos nas particularidades que sobressaem deste universo considerando as diferentes mantenedoras das incubadoras universitárias estudadas. Não obstante, esta perspectiva precisará resgatar apurações pregressas para apoiar a contextualização e qualificações da análise comparativa.

#### 4.3.1. Enfoque nas mantenedoras públicas

Foram **14 os respondentes** para essa categoria de mantenedoras universitárias (públicas) de nosso estudo. Estas pessoas revelaram esse perfil: 53% de mulheres; 40% do total respondente tem idade entre 20 a 30 anos. Quanto à idade: 20% do universo tem idade entre 30 e 40 anos, outros 20% 40 a 50 anos e ainda outros 20% com mais de 50 anos de idade.

Estes inquiridos representam as seguintes incubadoras universitárias públicas: Incubadora Tecnológica Natal Capital do ITNC/RN<sup>176</sup>; Incubadora

<sup>176</sup> Lembramos que para esta incubadora foco, foram dois os nossos respondentes.

Tecnológica de Empreendimentos Solidários Sustentáveis do Cefet/RJ<sup>177</sup>; Ayty Incubadora de Empresas do IFAM/AM; Incubadora Amazonas Indígena Criativa/AM; Incubadora de Empresas do Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA)/AM; Programa de Incubadoras da Universidade Estadual de Goiás/GO; Multincubadora de Empresas da UNB/DF; Incubadora de Empresas de Base Tecnológica do Centev/UFV/MG; Incubadora CAIS do Porto Digital/PE; Incubadora do Semiárido do Instituto Federal do Sertão Pernambucano/PE; Incubadora Tecnológica do Parque Tecnológico do Paraná/PR; e Pantanal Incubadora Mista de Empresas/MS.

De nosso público, 33% têm como **remuneração bruta individual** advinda da incubadora um valor até R\$ 4.400; 26% de R\$ 4.400 a R\$ 8.800; 20% de R\$ 8.800 a R\$ 12.800; 20% de R\$ 12.800 a R\$ 26.400.

Registramos ainda que 20% desse público tem outras atuações na mantenedora; logo, 80% atua exclusivamente na incubadora de **forma integral durante a semana**. Os que disseram ter **outra função na universidade** apontaram essas responsabilidades: atividade de docência, coordenação de cursos, programas de empreendedorismo ligados a pré-incubação, aceleração e internacionalização.

Quase 40% dos respondentes disseram contar com uma equipe de até duas pessoas com tempo integral dedicado a incubadora, seguidos de 30% que apontaram dispor de quatro a dez colaboradores com esse mesmo perfil de dedicação semanal. Quanto às pessoas dedicadas em tempo parcial, cerca de 30% do público respondente disse dispor de uma pessoa assim configurada e outros 30% negaram ter pessoas na equipe com tempo parcial de dedicação. Mais de 70% disse não ter trabalho voluntário na incubadora, ao passo que outras 14% disseram ter até dois voluntários.

Vale ainda apontar o **nível de escolaridade do público gestor de incubadora respondente**: todos têm formação universitária em que o curso de administração de empresas se destaca, seguidos por economia, engenharia de produção e direito. Quase a totalidade respondeu ter ainda formação em curso de pós-graduação, tanto *lato* como *stricto sensu* em que citaram: gestão, engenharia, design, administração, logística, finanças, dentre outros.

**As mantenedoras** desse segmento têm, em sua maioria (67%) mais de **60 anos de existência**, sendo que 13% têm idade entre 50 a 60 anos, outros

<sup>177</sup> Como dissemos, para essa incubadora foram dois os respondentes.

13% de 10 a 20 anos; e 7% de 30 a 40 anos.

**Já para o tempo de existência das suas incubadoras**, os resultados foram mais heterogêneos. São 33% os que têm de 10 a 20 anos, 27% os que têm de cinco a dez anos para 27%, ao passo que corresponde a 20% aqueles que têm tempo de existência de 20 a 30 anos e outros 20% de um a cinco anos.

Quanto à oferta de **serviços que a Incubadora ou mantenedora oferece no campo do empreendedorismo**, afirmaram desenvolver diversas iniciativas, em que se destacaram: cursos, palestras; consultorias mentorias, eventos, concursos de ideias, *coworkings*, processos de aceleração, laboratórios de usabilidade, espaços *maker*, *networking etc.*

Sobre o tema da permissão de **funcionários investirem recursos financeiros pessoais** nas empresas incubadas, 53% disse permitir e 47% apontou desconhecer qualquer orientação da mantenedora sobre esta temática. Perguntados sobre se há **permissão de os professores ou funcionários integrarem a sociedade de empresas incubadas**, 53% disseram ter a permissão. Por outro lado, 40% desconhecem como a instituição trata esse tema e 7% apontaram que a instituição não autoriza essa situação.

Sobre como avaliam o **nível de maturidade do ecossistema** de empreendedorismo e inovação de sua Universidade, 47% apontou ser *Médio*, 27% disse ser *Baixo* e 13% *Muito Alto*.

Acerca do **processo seletivo ser pago** por parte dos postulantes foi uma questão que teve 57% de respostas afirmativas. Quanto ao **financiamento dos serviços de incubação**, 53% apontou que é pago por parte dos empreendedores, 24% disse ser gratuito, 24% patrocinado por terceiros. Todos os respondentes afirmaram ainda que o **processo seletivo aberto** de suas incubadoras é franqueado para qualquer pessoa da sociedade, independente do vínculo com a universidade.

Cerca de 80% dos inquiridos afirmaram que sua **incubadora atualmente também acolhe empreendimentos ligados ao conceito de negócios de impacto**, sendo que 64% destes apontaram que isso ocorre há pouco tempo (de um a dois anos), 18% de três a cinco anos; 9% de cinco a dez anos e outros 9% afirmaram que isso ocorre há mais de 20 anos.

Sobre a **quantidade de negócios de impacto social atualmente incubados**, 9% disseram ter mais de 21 empreendimentos, 9% apontaram três empreendimentos, outros 9% responderam ter entre de seis a dez, 45%

apontaram ter dois e 27% apontaram ter apenas um empreendimento dessa natureza.

Essa informação também foi trabalhada sobre a perspectiva da **proporção do número total de negócios de impacto social** em relação ao total de incubados: **64% dos entrevistados disseram que os negócios de impacto social representam até 15% de seu universo e para 9% representam a totalidade de atendidos.**

Esse segmento revelou que, para 80% dele, os **processos seletivos para ingresso na incubadora** são realizados de forma igual se comparados aos demais segmentos.

Quanto às **principais dificuldades relacionadas à incubação dos negócios de impacto social**, os dois itens mais representativos foram a **Determinação da estrutura de custos e precificação** e o **Acesso à Capital**.

Perguntados sobre a instância a quem os gestores se reportam junto à mantenedora, os entrevistados assim responderam<sup>178</sup>: À Coordenação Tecnológica e Inovação; Ao Instituto Nacional; Reitoria; Decanato de Pesquisa e Inovação; Ao diretor executivo do Centro Tecnológico; Instituto Federal; Diretoria de Extensão; À diretoria de Inovação; diretoria de inovação e à pró-reitoria; Diretoria de Extensão; Coordenação de Inovação/Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação; Diretor-presidente do Parque e Conselho Consultivo que possui membros de outras instituições de apoio; Ao Diretor da Agência de Desenvolvimento, Inovação e Relações Internacionais; Diretoria de pesquisa e inovação da Universidade.

Já para que **temas a coordenação da Incubadora tem que se reportar a instâncias superiores**, observamos essas respostas: Disponibilização de recursos financeiros; Aprovação de novos projetos e participação em editais de captação de recursos; Assinatura de contratos de incubação; parcerias, lei de informática e recursos; Recursos; Projetos; Empreendedorismo, ações sociais e economia solidária; Resultados do programa de acordo com as perspectivas do Cerne, finanças e assiduidade; Despesamento (Dep. Financeiro), processos jurídicos; Abertura de editais /recursos para participar em eventos/ recursos para viagens; Submissão de Edital; Recursos Humanos; Criação de Extensão da Incubadora nos *campi*; Toda a documentação de contratos e projetos é realizada pela mantenedora, cobranças etc. A incubadora não possui personalidade

<sup>178</sup> Optamos, nesta e em outras questões, por apresentá-las em blocos, sem identificação dos respondentes.

jurídica [própria]; Financeiros, convênios, compras e contratações; para formalização de documentos, inclusive para abrir processo de seleção ou de graduação de empresa.

Para a pergunta “para que temas a **coordenação geral da incubadora tem autonomia** para deliberar sem consulta a instâncias superiores da universidade?”, em que poderiam citar pelo menos três, foram estas as respostas identificadas para nosso segmento (das incubadoras universitárias públicas): Etapas do Processo de Seleção de Empreendimento; Contratação de serviços de consultorias, cursos etc.; Avaliação e monitoramento dos Empreendimentos; Processo Seletivo, cursos e palestras; Gestão interna; Seleção de empreendimentos, contratar consultores e bolsistas; Planejamento mensal e anual da incubadora e a gestão dos empreendimentos; Seleção, investimento em assessoria e consultoria e modificações metodológicas; Cerne, despesas correntes, prospecção de parcerias etc.; Visitas técnicas/parcerias; Programa de Capacitação; Ações Internas de Fomento ao Empreendedorismo; Articulação com Atores Externos; Serviços operacionais são autônomos: Processo seletivo, decidir sobre a incubação, renovação de contrato ou graduação, acompanhamento das empresas; [para temas] gerenciais, administrativos e organizacionais; nada.

Quanto à temática relacionada ao **nível burocrático e tempo de implementação de questões-chave** da incubadora, apresentamos de forma agrupada as respostas na tabela que segue.

Tabela 24. Apuração de dados quanto aos níveis de percepção sobre burocracia e tempo de resolução de temas-chave / Incubadoras universitárias com mantenedoras públicas.

<b>Incubadoras Universitárias com Mantenedoras Públicas</b>		
<b>Itens de análise</b>	<b>Nível burocrático</b>	<b>Tempo para Resolução*</b>
Manutenção de infraestrutura	M62% MA15% A5% B8%	31% de 1 a 2 s./23% mais de 2 m.
Investimento em infraestrutura	MA46% A31% M23%	62% mais de 2 m./23% de 2 a 3 s.
Despesas correntes	M54% MA23% A15% B8%	31% de 3 a 4 s./23% de 2 a 3 s./23% em 1 s.
Contratação de pessoal	A38% MA31% M31%	38% mais de 2 m./23% mais de um m.
Contratação de consultor	M38% A31% MA15% B15%	23% mais de 2 m./23% mais de 1 m./23% em 1 s.
Elaboração de documentos jurídicos	A54% M23% B15% MA8%	31% mais de 2 m./23% de 1 a 2 s.
Mudança de posicionamento estratégico	MA31% A31% B23% M15%	42% mais de 2 m./23% mais de 1 m.

\*Todos os resultados foram apresentados. Legenda: MA: Muito Alto; A: Alto; M: Médio; B: Baixo; s.: semana/s; m.: mês/es. Fonte: Elaboração própria.

A tabela traz importantes revelações sobre as incubadoras universitárias públicas a partir da percepção de seus interlocutores para nossa pesquisa. Destacamos o fato de que, quanto ao **nível burocrático**, em todos os sete itens de análise, a percepção dos inquiridos termina apontando como *Muito Alta* e *Alta* dentre os mais representativos. Neste quesito destacaram-se especialmente o tema de **Mudança de Posicionamento Estratégico, Contratação de pessoal, Investimento em Infraestrutura, seguido de Elaboração de documentos jurídicos**.

Quanto ao **tempo atribuído à resolução dos itens de análise**, sobressaiu o fato de que, dos sete itens, cinco itens tiveram indicação de **períodos de até 2 meses** como os mais recorrentes, seguidos de temas notadamente mais usuais como resolução de problemas ligados a despesas correntes (o período de três a quatro semanas) e manutenção de infraestrutura (um a duas semanas).

No que tange à percepção da **estabilidade institucional** da incubadora junto à universidade, 62% apontou ser *Alta*; 31% *Muito Alta* e 8% *Média*. Essa informação terá relevância na avaliação comparativa institucional com as demais categorias.

Perguntadas se a incubadora desenvolve o **programa nacional de qualidade, o Cerne**, 93% confirmou. Destes, 73% ainda não se encontravam certificados no Nível 1 até o momento da pesquisa. Esse levantamento tem que ser contextualizado, considerando o fato de que a certificação tem sido feita gradualmente em nível nacional e sob o controle das organizações participantes. Mesmo assim, vale a informação de que a maioria buscou aderir ao programa que, de certa maneira, eleva o nível de efetividade dos processos das incubadoras brasileiras.

Quanto à existência de **parceria com alguma organização que lida com negócios de impacto**, 46% disse não ter e 23% desconhecem essa informação, outras 31% disseram ter parcerias institucionais para esse segmento, citando estes: ICE, Sebrae, Aiesec (Associação Internacional de Estudantes em Ciências Econômicas e Sociais) e uma fundação empresarial regional (FAS – Fundação Amazônia Sustentável).

Apuramos que 71% atendem mais **“empreendedores por oportunidade”** do que a categoria **“por necessidade”**. No entanto, bem diferente do que vimos até aqui (no tratamento dos dados junto às quatro

incubadoras-foco, assim como na análise da interlocução indireta), sobressaiu o fato de que **21% dos interlocutores das incubadoras de mantenedoras públicas** disseram atender mais os “empreendedores por necessidade”. Vale menção que 7% não soube responder essa questão.

Passemos à análise do recorte da pesquisa de campo para as incubadoras universitárias de mantenedoras privadas.

### 4.3.2. Enfoque nas mantenedoras privadas

Tivemos **13 respondentes** para esse segmento que lida com o enfoque analítico de campo com recorte às incubadoras universitárias cujas mantenedoras são privadas.

Foram estas as incubadoras respondentes para esse universo: Incubadora Empresarial Tecnológica (IET)/Cesmac/AL<sup>179</sup>; Incubadora Santos Dumont/PR; Incubadora Celta/SC; Incubadora Tecnológica da Univates (Inovates)/RS; Unidade de Tecnologia e Negócios da Universidade de Uberaba/MG; Centro de Empresas Nascentes/BA; Arca Multincubadora/MT; Incubadora Tecnológica de Negócios Criativos e Inovadores de Campina Grande/PB; Hubiz inovação e negócios/SP; Incubadora de Negócios da ESPM/SP; Incubadora Ulbratech/RS; e Programa de Fortalecimento de Negócios Inclusivos de Comunhão/PB.

O público respondente foi de **maioria masculina** (57%), diferente da categoria apresentada antes. Quanto à faixa de idade, foi assim o perfil identificado: 29% com idade entre 40 a 50 anos; 29% com mais de 50 anos e 26% entre 30 e 40 anos.

**Quanto à remuneração dos gestores respondentes, as respostas foram muito heterogêneas:** 43% disse ter faixa de **renda individual bruta advinda da incubadora** na faixa de R\$ 4.400 a R\$ 8.800, seguidos de 21% de R\$ 12.800 a R\$ 26.400, outros 21% de R\$ 1.700 a R\$ 4.400 e 14% de R\$ 8.800 a R\$ 12.800. Os com maiores valores são notadamente da região Sul e Sudeste.

Mais de 60% dos respondentes disseram **se dedicar integralmente à**

<sup>179</sup> Lembramos que foram dois respondentes para essa incubadora

**incubadora ao longo da semana.** Tivemos um percentual menor que o apurado junto às incubadoras de mantenedoras públicas. Os 36% do público disse ter outra função na universidade, em que destacaram a docência (mais recorrente dentre os entrevistados), seguidos de gestão do NIT, de coordenação de projetos tecnológicos, programas ligados ao parque tecnológico local, dentre outras.

Quanto à equipe dedicada em tempo integral na incubadora, 36% disseram dispor de três funcionários neste perfil, outros 29% apontaram ter uma pessoa e outros 21% disseram ter quatro pessoas com dedicação integral semanal. Quanto às pessoas com tempo parcial semanal dedicado a incubadora, cerca de 40% disseram dispor de duas pessoas com esse perfil, outras 40% responderam não ter esse tipo de funcionário em sua equipe e 15% disseram ter três pessoas assim caracterizadas. Cerca de 80% negou ter trabalho voluntário na operação dos serviços de incubação.

Vale ainda apontar o **nível de escolaridade do público gestor de incubadora respondente**, como apontado na tipologia anterior, todos têm formação universitária em que o curso de administração é o mais recorrente, seguidos de economia, engenharia de produção, química, mecânica, letras, arquitetura e química. Observamos que 12 dos 14 respondentes disseram ter ainda pós-graduação em cursos que vão desde *design*, economia criativa, gestão, *marketing*, desenvolvimento, dentre outros.

**Sobre o tempo de existência da mantenedora**, 36% apontou estar na faixa de 30 a 40 anos; 21% de 10 a 20 anos; 14% de 40 a 50 anos; 14% mais de 60 anos; outros 14% entre cinco a dez anos. A idade da incubadora também foi uma importante informação sistematizada por revelar o grau de maturidade institucional.

A metade disse que sua **incubadora tem idade entre** 10 a 20 anos; 21% de cinco a dez anos; 14% de 20 a 30 anos; 7% de 30 a 40 anos; 7% de um a cinco anos.

Perguntados sobre a oferta adicional de serviços da incubadora ou da mantenedora no âmbito do apoio à geração de empreendimentos, para além dos serviços da incubadora, apontaram diversas iniciativas, tais como: a oferta de palestras, cursos, oficinas, treinamentos, consultorias, mentorias e infraestrutura; [Serviços de] Aceleração; Apoio gerencial; Programa de Desenvolvimento Individual; capital semente.

A respeito da permissão da **universidade em liberar professores ou funcionários para investir recursos financeiros pessoais nas empresas incubadas, quase 60% confirmou existir essa possibilidade, mas 36%** desconhecem o posicionamento institucional sobre esta questão e outros 7% disseram que a instituição não autoriza.

Temática semelhante sobre se a universidade permite que **integrem a sociedade de empresas incubadas**, cerca de 80% confirmou, 14% não sabem qual a posição da universidade no tema e 7% negaram existir.

No que concerne à percepção sobre o **nível de maturidade do ecossistema** de empreendedorismo e inovação nas suas universidades, 50% disse ser *Médio*; 36% *Alto* e 14% apontou ser *Baixo*.

O **processo seletivo é não pago** para 71% dos inquiridos, por outro lado, passa a ser custeado pelos empreendedores a partir da entrada no processo de incubação, conforme apontado por 73% dos respondentes, sendo gratuito para 13% e para outros 13% é um serviço patrocinado por parceiros da incubadora. Por sua vez, para 100% do público, o processo **seletivo para incubação é franqueado** para qualquer pessoa da sociedade.

A maioria, 46%, **disse que o acolhimento de negócios de impacto social ocorre há pouco tempo**, de um a dois anos, seguidos de 15% que apontaram ser de dois a três anos. No entanto, outro grupo de 15% do público respondente apontou receber esse perfil de empreendimento há um período bem maior, de 10 a 20 anos.

A totalidade dos respondentes disse atualmente **acolher negócios de impacto**. Deste universo, 31% disse ter um empreendimento, 23% apontou ter de seis a dez empreendimentos; 15% afirmou ter mais de 21 empreendimentos e outros 15% declarou possuir dois empreendimentos.

A informação acima ganhou outra **perspectiva a partir do enfoque de proporcionalidade que relaciona o total de incubados** das instituições respondentes em relação aos com perfil social. Cerca de 40% argumentou ter 25% de empreendimentos sociais em relação ao universo de incubados; 31% dos inquiridos disse ter 15%; 8% afirmou ter 75% e 8% declarou que todos incubados têm perfil de negócios de impacto social em seu *portfolio* vigente.

O **tratamento dado aos empreendimentos sociais é semelhante** para 70% dos respondentes em relação ao oferecido aos demais empreendimentos

incubados. Logo, há diferenciação na incubação desse segmento para 30% dos investigados.

No que tange às **principais dificuldades** relacionadas à incubação dos negócios sociais/de impacto, destacamos as duas primeiras mais citadas: Determinação da estrutura de custos e precificação; e Análise do Impacto.

Sobre a **instância a quem os gestores se reportam junto à mantenedora**, apontaram: Técnica; Pró-reitoria de pesquisa, de graduação e de pós-graduação; Superintendência Geral; Diretoria de inovação e sustentabilidade; Pró-Reitoria de pesquisa pós-graduação e extensão; não há universidade mantenedora; não tem ligação; Diretoria Técnica da Fundação do Parque; Fundação Empresarial; Diretor executivo; à Direção; Ao Reitor.

Quanto às temáticas mais recorrentes que os gestores disseram terem que se reportar a tais instâncias supracitadas, agrupadas assim: Relação direta uma vez que a estrutura é a mesma; para tudo, inclusive para planejamento dos ciclos trienais de incubação; Planejamento, Negócios e Sustentabilidade financeira; Estratégicos, contratação de pessoal, ações estruturais; Financeiro, pessoal e investimento; somos uma incubadora própria de direito privado; Ações estratégicas, ações políticas, ações que envolvam recursos financeiros em maior escala; Aspectos jurídicos, gestão de recursos e administrativo; Contratação de serviços, parcerias; Temas estratégicos, jurídicos, infraestrutura física e financeira; A presidência, a diretoria administrativa e diretoria financeira.

Por outro lado, são estes os assuntos que os gestores afirmaram ter autonomia para implementar prescindindo de autorização prévia da instância superior: Decisões relacionadas às empresas, ao orçamento aprovado, e formas de atuação interna; Nos atendimentos a potenciais incubados, na prospecção de projetos e parcerias que apoio financeiro; Participação e realização de programas e projetos, avaliação de empreendimentos; Operacionalidade da incubação, remanejamento estrutural, gestão dos incubados; Organização de eventos, definição de consultores, processos de seleção; idem ao anterior; ações de rotina junto aos incubados (mentorias, encaminhamentos, suporte); monitoramento e acompanhamento de empreendimentos incubados; Estabelecimentos dos processos de incubação; Definir o modelo do programa de incubação; Articulação sócio político-institucional, apresentações externas.

Para as perguntas que trataram do **nível burocrático e tempo de implementação de questões-chave** da incubadora, temos uma tabela para abordar as respostas de forma agrupada.

Tabela 25. Apuração dados de campo quanto aos níveis de percepção sobre burocracia e tempo de resolução de temas-chave / Incubadoras universitárias com mantenedoras privadas.

Incubadoras Universitárias com Mantenedoras Privadas		
Itens de análise	Nível burocrático	Tempo para Resolução*
Manutenção de infraestrutura	M69% B23% A8%	46% em 1s./38% de 1 a 2s.
Investimento em infraestrutura	M46% A38% B15%	38% mais de 1m./31% em 1s./
Despesas correntes	M54% B23% A15% MA8%	38% de 2 a 3s. / 23% de 1 a 2 s. / 23% em 1s.
Contratação de pessoal	M46% B23% MA23% A8%	31% mais de 2m. /15% de 1 a 2s./15% de 2 a 3s./15% de 3 a 4s./ 5% em 1 s.
Contratação de consultor	M45% B36% MA18%	31% de 3 a 4 s. / 23% de 1 a 2s. / 23% mais de 1m.
Elaboração de documentos jurídicos	A46% M38% B15%	23% de 3 a 4 s. / 23% mais de 1 m. / 23% mais de 2m.
Mudança de posicionamento estratégico	M38% B31% A25% MA8%	54% mais de 2m. / 15% mais de 1m / 15% em 1 s.

\* Todos os resultados foram apresentados. Legenda: MA: Muito Alto; A: Alto; M: Médio; B: Baixo; s.: semana/s; m.: mês/es. Fonte: Elaboração própria.

Da tabela, podemos depreender que o **nível burocrático** revelado é bem diferente do apurado no segmento anterior (das incubadoras universitárias públicas). Isso porque, dentre os sete itens analíticos, apenas dois deles trouxeram expressiva percepção para *Alto* grau burocrático institucional: Investimento em Infraestrutura (38%) e Elaboração de Documentos Jurídicos (46%). Demais itens tiveram predominância de percepção de *Médio* e *Baixo* níveis burocráticos.

Semelhantes resultados obtivemos quando tratamos do **tempo de implementação** dos sete itens de análise. Apenas dois itens relevaram tempo maior que dois meses para resolução dos temas listados: Contratação de pessoal (31% apontaram ocorrer em mais de dois meses, contudo, grupos de 15% de respondentes apontaram ocorrer em bem menos tempo) e Mudança de posicionamento estratégico (54% apontaram mais de dois meses, seguidos de 15% mais de um mês e outros 15% em apenas uma semana).

No que concerne o nível de percepção dos interpelados sobre a **estabilidade institucional da incubadora junto à mantenedora**, 46% disse ser *Muito Alta*; 31% *Alta*; 15% *Média*; e 8% apontou ser *Baixa*.

Cerca de 80% apontou desenvolver o Modelo Cerne **nos seus processos de incubação**, destes, 30% já estavam com certificados.

Sobre a existência de **parceria institucionais no âmbito dos negócios de impacto**, mais de 60% afirmou ter, citando o ICE, o Sebrae, a Anprotec, assim como o Sense-Lab/SP e Abellha/RJ.

Vale ainda citar que todos mencionaram terem participado de uma das versões do **Programa de Aceleração e Incubação de Impacto**.

Quanto às **tipologias motivacionais dos empreendedores mais recorrentes nas incubadoras de mantenedoras privadas**, obtivemos esses resultados: 64% disseram ter mais empreendedores que “empreendedor por oportunidade”, seguidos de 7% que o fazem “por necessidade” e falta de outras alternativas de trabalho e renda, sendo que 29% não soube responder a essa questão.

### 4.3.3. Enfoque nas mantenedoras comunitárias

Para este segmento – das incubadoras com mantenedoras privadas comunitárias, foram sete pessoas que compuseram o público respondente; sendo estas as instituições representadas: Unidade de Empresas de Base Tecnológica (Unitec)<sup>180</sup>; Instituto Gênesis PUC-Rio/RJ<sup>181</sup>; Incubadora Raiar da PUCRS/RS; CAUSE - Incubadora de Inovação Social Inovaparq da Univille/SC; Incubadora de Empresas Mackenzie/SP.

O perfil dos respondentes pode ser assim descrito: 57% composto por mulheres; 71% com idade entre 30 a 40 anos; 14% de 40 a 50 anos; 14% mais de 50 anos; 57% deles tem faixa de remuneração individual entre R\$ 8.800 a R\$ 12.800; 29% de R\$ 4.800 a R\$ 8.800 e 14% entre R\$ 12.800 a R\$ 26.400; para 43% deles, o tempo de atuação na incubadora é de cinco a dez anos; 29% há mais de dez anos; para 29% está na faixa entre dois a três anos.

Mais de 40% **deles têm outras funções na universidade (atuam como professores)** e outros 60% têm dedicação integral semanal na incubadora.

Concernente à equipe com **dedicação integral às atividades da incubadora**, cerca de 30% dos gestores respondentes apontaram ter dois colaboradores com esse perfil, seguidos de 15% que disseram ter 10 pessoas com esse nível de dedicação semanal. Cerca de um terço afirmou ainda ter quatro pessoas com tempo parcial dedicado a incubadora, outros 30% apontou ter três funcionários assim alocados e outros 30% disse ter uma pessoa nesta situação laboral. Quanto ao voluntariado, 86% negou ter pessoas nesta situação

<sup>180</sup> Foram dois respondentes para essa incubadora.

e 14% apontou ter uma voluntária que atua na operação da incubadora.

Vale ainda apontar o **nível de escolaridade do público gestor de incubadora respondente**: todos têm formação universitária em uma diversidade de cursos: comunicação, economia, arquitetura e urbanismo, ciência da computação, psicologia e administração. A maioria absoluta tem ainda formação em cursos *lato* e *stricto sensu*, igualmente, em temas muito variados como educação, gestão, psicologia, tecnologia, *marketing* etc.

Quanto ao **tempo de existência da mantenedora**, 43% apontou o período de 40 a 50 anos, 29% de um a cinco anos, 14% de cinco a dez anos, outros 14% de 50 a 60 anos.

Já sobre o **tempo de existência incubadora**, 43% do público está na faixa de dez a 20 anos, 29% de cinco a dez anos e outros 29% de 20 a 30 anos.

A maioria oferece **outros serviços além dos ligados à incubação** de empresas. Eles citaram ações como espaços de *coworking*, *workshops* de empreendedorismo; apadrinhamento de incubadoras, cursos, palestras, consultorias, cursos de extensão, cursos de sensibilização.

Perguntados sobre se a **universidade permite que professores ou funcionários invistam recursos financeiros pessoais nas empresas incubadas**, 71% respondeu afirmativamente, outros 29% negaram poderem investir. Por outro lado, sobre se permite que **integrem a sociedade de empresas incubadas**, 100% respondeu afirmativamente. Interessante que nenhum interlocutor respondeu desconhecer essa informação conforme ocorreu nas respostas dos outros segmentos.

**Quanto à avaliação sobre o nível de maturidade**, 57% disse ser *Alto*, 29% *Médio* e 14% *Muito Alto*.

Sobre o **processo seletivo para incubação**, 57% disse ser aberto para qualquer pessoa da sociedade outros 43% gestores responderam ser fechado para a sua comunidade universitária. Foram 70% os que apontaram **ser gratuito**, mas 86% disseram que, uma vez tendo sido aceitos na incubadora, os **serviços de incubação são pagos** pelos empreendedores.

Sobre o **acolhimento de empreendimentos ligados ao conceito de negócios de impacto**, a totalidade do universo afirmou também lidar com estas iniciativas, sendo que a maioria há pouco tempo (29% disse acolher há dois

---

<sup>181</sup> Idem.

anos, e outros 29% há três anos). Outros 30% do público disse receber esse tipo de empreendimento no período de cinco a dez anos e 14% apontou trabalhar com tal perspectiva em período de dez a 20 anos.

Cerca de 30% disse ter de 11 a 20 **empreendimentos sociais atualmente em seu *portfolio* de empresas incubadas**, outros 30% de seis a dez negócios de impacto social; 30% apontaram ter 4 empreendimentos e 14% disseram ter 2 negócios sociais incubados.

Quanto à **proporção destes dados em relação ao total de empreendimentos assistidos nas incubadoras dos entrevistados**, revelam dados interessantes: para 60% dos entrevistados, os negócios de impacto social representam atualmente 25% de seu universo de incubados, para 30% cerca de 15% do total de incubados e para cerca de 15% os negócios de impacto social constituem 50% do universo de empreendimentos atendidos.

Para a maioria, 70%, das incubadoras de perfil comunitário, o **processo seletivo de incubação** são os mesmos aplicados para quaisquer empreendimentos independentes de terem perfil de negócios de impacto ou não. Mas, para 30% do público respondente, o processo seletivo é diferenciado para este segmento.

**Quanto às principais dificuldades no processo de incubação dos negócios de impacto social, estas três foram as mais recorrentes apontadas pelos interlocutores:** Análise do impacto social do empreendimento; Perfil dos empreendedores à frente dos negócios; seguidos pela Determinação da estrutura de custos e de preços dos produtos/serviços oferecidos à sociedade.

Ao analisarmos a **estrutura hierárquica interna**, junto à mantenedora universitária, foram estas as respostas obtidas sobre a quem o gestor da incubadora se reporta: À diretoria de Inovação; Reitoria; Vice-reitor de desenvolvimento; Presidente; Coordenadoria de desenvolvimento e inovação; à Vice-Reitoria de Desenvolvimento; À Reitoria, diretamente.

**Os temas mais recorrentes que têm que ser reportados junto às instâncias acima apresentadas, obtivemos estas respostas:** Despesas gerais, recrutamento e seleção de equipe da incubadora; Projetos e novos investimentos; Investimento, negociações internas com a universidade; Financeiro, Planejamento Estratégico, Investimento; Todos.

**Por outro lado, os gestores apontaram que para estes temas têm autonomia para deliberar sem consultar instâncias superiores, são eles:**

Gestão interna da incubadora; Operação; Processo do edital, captação de novos clientes; seleção, capacitações, eventos; abertura de processo seletivo, consultorias, oferecimento de oportunidades; pagamentos de projetos, processo de seleção da incubadora, captação de recursos; Processo seletivo, para prospectar com aceleração e com outras incubadoras e com parceiros com Sebrae.

Quanto às diversas questões sobre o **nível burocrático** e **tempo de implementação de questões-chave** da incubadora, temos a seguir as respostas agrupadas na apuração. A tabela seguinte trata destes dados.

Tabela 26. Apuração dados de campo quanto aos níveis de percepção sobre burocracia e tempo de resolução de temas-chave / Incubadoras universitárias com mantenedoras comunitárias.

Incubadoras Universitárias com Mantenedoras Comunitárias		
Itens de análise	Nível burocrático	Tempo para resolução*
Manutenção de infraestrutura	M57% A29% B14%	57% de 1 a 2s./ 14% de 2 a 3s./ 14% 3 a 4s. / 14% em 1 s.
Investimento em infraestrutura	M57% A29% MA14%	57% mais de 2m. / 29% mais de 1m.
Despesas correntes	M71% A14% B14%	57% de 1 a 2s. / 14% em 1s. / 14% mais de 1m. / 14% de 2 a 3 s.
Contratação de pessoal	M43% MA43% B14%	43% mais de 1m. / 29% de 3 a 4 s.
Contratação de consultor	M50% B33% A17%	43% mais de 1m. / 29% de 2 a 3 s.
Elaboração de documentos jurídicos	M43% A29% MA14% B14%	57% de 3 a 4s./ 14% em 1s. / 14% de 2 a 3 s. / 14% mais de 2m.
Mudança de posicionamento estratégico	M57% B29% A14%	57% mais de 2m. / 29% mais de 1m.

\* Todos os resultados foram apresentados. Legenda: MA: Muito Alto; A: Alto; M: Médio; B: Baixo; s.: semana/s; m.: mês/es. Fonte: Elaboração própria.

Conforme podemos observar na tabela acima, a percepção do **nível burocrático** revelado é um tanto diferenciada em relação aos dois segmentos estudados anteriormente (das incubadoras universitárias públicas e privadas). Considerando os sete itens analíticos, todos tiveram como principal indicar a percepção de *Médio* nível burocrático.

Apenas em um dos itens (Contratação de Pessoal) houve empate do indicador mais relevante: 43% do público apontou *Média* e outros 43% como *Muito Alto*. Mesmo assim, o tempo de implementação dessa temática se mostrou curta (para 57% trata-se de um tema que leva cerca de um mês) se comparada aos outros perfis apurados e mesmo a outras respostas desse mesmo segmento.

O Investimento em infraestrutura e a Mudança de posicionamento estratégico foram temáticas que **revelaram ter mais tempo de resolução** (mais de dois meses) para 57% dos respondentes. Os outros cinco temas tiveram

baixo tempo de resolução apontado comparativamente às respostas das outras modalidades de nossa tipologia.

Acerca da percepção dos respondentes sobre o grau de **estabilidade institucional que suas Incubadoras** têm junto às suas mantenedoras, mais de 70% disse ser *Muito Alta*, seguidos de 14% que apontou ser *Alta* e outros 14% como *Média*.

Cerca de 90% do público disse **desenvolver o Programa de qualidade Cerne**. Destes, 84% disseram que suas incubadoras já estão, inclusive, certificadas.

**Parceria com alguma organização que lida com negócios de impacto**. 100% sim. Todos citaram o ICE, e alguns citaram ainda o Sebrae e o *Yunus Social Business*.

Quanto aos tipos **motivacionais dos empreendedores mais recorrentes nas incubadoras de mantenedoras comunitárias**, apuramos esses dados: 100% “por oportunidade”.

#### 4.4. Considerações gerais dos dados prospectados no campo à luz da hipótese formulada

Nesta seção finalística deste capítulo iremos trabalhar com os dados do campo à guisa da **hipótese** por nós formulada, qual seja: *as incubadoras com mantenedora comunitárias às que teriam mais flexibilidade organizacional para atender mais assertiva e ágilmente às demandas das startups de impacto social?*

Assim, essa seção busca dar conta dos principais aspectos analíticos apurados junto ao universo de nossa pesquisa de campo, resgatando alguns pontos advindos de momentos anteriores deste capítulo, assim como trazendo novas incursões mais bem orientadas ao tratamento comparativo das três modalidades tipológicas identificadas.

O tratamento dos dados será feito, inclusive, levando em consideração interpretações fundamentadas no arcabouço teórico abordado nesta tese, característica esta que foi mais contida na análise realizada até esse momento do desenvolvimento da tese.

Dito isso, das 112 perguntas aplicadas junto ao universo total de 36 gestores de incubadoras, destacamos estas 19 questões que listamos na tabela

seguinte cujas respostas são apresentadas de forma resumida para apoiar a subsequente interpretação crítica.

Tabela 27. Visualização de questões-chave sobre perfil dos respondentes e da equipe das incubadoras universitárias.

Questões-chave apuradas	Mantenedoras Públicas	Mantenedoras Privadas	Mantenedoras Comunitárias
Quantidade de respondentes	15	14	7
Tempo semanal de dedicação à incubadora	20% tem outras funções 80% só na incubadora	36% tem outras funções 64% só na incubadora	57% tem outras funções 43% só na incubadora
Quantidade de pessoas dedicadas à incubadora em tempo integral	36% 3 pessoas 29% 1 pessoa 21% 4 pessoas	36% 2 pessoas 29% 4 a 10 pessoas 14% 1 e 3 pessoas	43% 4 a 10 pessoas 29% 2 pessoas 14% + de 10 pessoas 14% 1 pessoa
Quantidade de pessoas dedicadas à incubadora em tempo parcial	29% com 1 pessoa 29% nenhuma pessoa 14% 2 pessoas 14% 3 pessoas 14% 4 a 10 pessoas	38% nenhuma pessoa 38% 2 pessoas 15% 3 pessoas	29% 1 pessoa 29% 3 pessoas 29% 4 pessoas 14% 2 pessoas
Quantidade de voluntários envolvidos com a incubadora	71% nenhum 14% com 2	79% nenhum 7% com 1, 3 e 4	86% nenhum 14% 1

Fonte: Elaboração própria.

Como pode ser observado, esse primeiro bloco analítico disposto na tabela, agrupou as respostas sobre os aspectos relacionados ao perfil dos respondentes e de suas respectivas equipes.

Os dados nos levam a depreender que as incubadoras de universidades comunitárias têm mais **gestores com outras funções nas mantenedoras além da atuação junto à incubadora**.

Por sua vez, as universidades públicas têm mais gestores de incubadoras dedicados integralmente às atividades da incubadora em detrimento das outras modalidades estudadas de nossa tipologia. Foram 80 dos gestores destas que têm dedicação exclusiva para a incubadora, ao passo que nas incubadoras de universidades privadas esse percentual é observado por 64% dos entrevistados, enquanto que nas comunitárias são 43% os que têm esse perfil.

É mesmo intuitivo afirmar que fato de a incubadora ter um corpo gestor integralmente dedicado às suas funções gerenciais é um aspecto de muita relevância comparativamente às incubadoras que têm seus gestores dedicados em tempo parcial ao longo da semana.

Mesmo assim, temos que ter cuidado com esta afirmação já que há funções na universidade que terminam sendo proveitosas para a própria operação da incubadora. É caso do observado em dois dos 36 gestores entrevistados que disseram atuar junto ao Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) de sua mantenedora. Um dos que se enquadram neste exemplo é de Kátia Rebelo e de Geraldo O. Lima, ambos são gestores da Incubadora Empresarial Tecnológica do Cesmac/Fejal, de Alagoas, incubadora com mantenedora privada.

O. Lima entende que essa atuação no NIT tem sido estratégica para aproximar a incubadora da comunidade docente e de pesquisadores, assim como para aprimorar o tratamento e o entendimento sobre as marcas e propriedade intelectual de processos gerados em laboratórios, em pesquisas aplicadas, em processos de incubação da universidade, dentre outros (O. Lima, 2017).

No entanto, a atividade docente é a mais representativa como atividade adicional que os gestores dizem desempenhar na universidade: foram 14 gestores que apontaram também ter essa função, alguns inclusive, atuam na coordenação de cursos.

De todo modo, dependendo da jornada semanal e dos conteúdos ministrados, podemos traçar algumas considerações. Mesmo que a atuação docente tire o foco do gestor para os temas da incubadora, entendemos que caso sejam disciplinas ligadas ao campo do empreendedorismo, tal atuação termina ajudando em seu desempenho na incubadora. Principalmente quando resgatamos as problemáticas trabalhadas no âmbito da educação empreendedora<sup>182</sup>. Temos que o campo do desenvolvimento de competências está profundamente ligado a aspectos subjetivos de indivíduos quando do ato empreendedor (LOPES, 2010 e 2017), sendo estes conhecimentos determinantes para a qualidade da formação de empreendedores, principalmente dos que optam por criar e gerir organizações empresariais<sup>183</sup>. O fato de o gestor da incubadora ser conhecedor e de se colocar *up-to-date* metodologias ligadas ao ensino empreendedor (normalmente articuladas como teoria e prática empreendedora) podem fazer dele um melhor gestor de

---

<sup>182</sup> Abordadas em seção própria nesta tese.

incubadoras.

Ocorre que a atuação docente do gestor da incubadora pode ajudar a minimizar o distanciamento das atividades de extensão (onde as incubadoras são muitas sendo alocadas junto a suas mantenedoras universitárias) da incubadora e mesmo das outras ações de ensino e de pesquisa da universidade. Assertiva essa que corrobora com pensamento de Etzkowitz (2009):

O desenvolvimento de uma cultura empreendedora estimula a equipe docente a observar os resultados de suas pesquisas, a fim de verificar tanto seu potencial comercial quanto intelectual (ETZKOWITZ, 2009 *apud* RIZZI *et al.*, 2017, p. 266, *tradução livre nossa, grifo nosso*).

Adicionalmente, quando pensamos nas incubadoras e no potencial que das ações de extensão que as universidades podem contar, estamos também falando de transferência de tecnologia, retroativamente, do mercado/sociedade em relação ao ambiente acadêmico.

E, conforme argumentam autores que abordamos antes, dentre os quais Soria (2011) e Geuna & Muscio (2009), a transferência de conhecimento da Universidade Empreendedora se torna um recurso estratégico já que é uma fonte potencial de financiamento para pesquisa aplicada e uma ferramenta política para o desenvolvimento econômico.

A característica dialógica dessa empreitada foi bem fundamentada por Clark (2004), para quem a Universidade Empreendedora pode ser entendida como uma instituição ativa que modifica sua estrutura e que reage às demandas internas e externas do ambiente universitário (CLARK, 2004).

Ainda sobre este quesito, temos que levar em consideração que o tempo laboral do gestor não pode, de forma isolada, determinar uma melhor ou uma pior performance, rebatendo assim no desempenho da incubadora. Outros aspectos devem ser levados em conta como a produtividade ou a assertividade da ação dele frente à operação de questões relevantes em sua gestão.

Logo, pela fundamentação supramencionada, entendemos ser uma **vantagem comparativa das incubadoras de IES comunitárias** na leitura dos dados de que os seus gestores têm, em sua maioria, outras funções nas mantenedoras; vantagem este não apenas para a incubadora *per se*, mas

---

<sup>183</sup> Isso porque, como vimos, o empreendedorismo não é temática restrita ao empresariamento, está também muito relacionada a aspectos subjetivos comportamentais, inclusive, no âmbito da educação empreendedora

também em favor do próprio ecossistema em que a Universidade Empreendedora está imbricada.

Além do tempo dedicado do gestor à incubadora, aplicamos perguntas sobre o **tempo de dedicação da equipe** da mesma (normalmente as incubadoras têm equipes com funções tanto administrativas [financeiras, de infraestrutura, de recursos humanos], operacionais, de consultorias etc., e mesmo algumas com perfil de gestão [de processo, de educação empreendedora etc.]).

Observamos que as **incubadoras de mantenedoras comunitárias sugerem ter mais pessoas dedicadas, sejam em tempo integral ou parcial**. São as que têm mais gente com tempo integral na equipe, 43% tem de quatro a dez pessoas com esse perfil e cerca de 30% de com duas pessoas. Estas têm ainda heterogeneidade quanto às de tempo parcial já que 1/3 têm uma pessoa com tempo parcial, 1/3 com três pessoas e outros 1/3 com quatro pessoas em tempo parcial.

As incubadoras de universidades comunitárias são seguidas pelas públicas neste quesito. 36% dos respondentes desta tipologia apontou contar com três pessoas em tempo integral, 30% com uma pessoa neste perfil e 21% conta com quatro pessoas em tempo integral. Cerca de 30% tem ainda uma pessoa com tempo parcial e outras 30% disse ter ninguém com tempo parcial na incubadora. Quase 15% delas disseram ter de quatro a dez funcionários em tempo parcial.

Quanto às incubadoras de universidades privadas, foram cerca de 40% as que não têm pessoa alguma com tempo parcial, e outras 40% às que contam com duas pessoas com esse tempo de dedicação semanal. São 36% destas incubadoras que têm duas pessoas dedicadas em tempo integral e outras 30% com corpo de funcionários entre quatro a dez integrantes.

Para todos os tipos de incubadoras estudadas a quantidade de voluntários na equipe não é tão importante. Cerca de 80% dos respondentes disseram não ter pessoas voluntárias na equipe da incubadora.

Vimos que nossa pesquisa apurou dados pontuais sobre as equipes dedicadas à operação das incubadoras. Além das argumentações anteriores, ocorre que há compreensão que de as incubadoras com gestão pública terminam sofrendo com a alta rotatividade das pessoas envolvidas com a operação das incubadoras, tal afirmação obtivemos, por exemplo, com S.

---

que as IES (e outros agentes) implementam mundo afora.

ARANHA (2017) e FIORIN (2017), que apontaram que projeto recente conveniado com governo federal fez com que contem por um período de longo prazo (três anos) com dezenas pesquisadores que estão apoiando a incubadoras Unitec e o Parque Tecnológico associado. Esse caso é muito demonstrativo da realidade de muitas incubadoras universitárias no Brasil. Por isso, reforçamos o entendimento da Anprotec que inclusive recomenda diretrizes diferenciadas para entidades públicas e privadas:

A falta de recursos próprios leva as incubadoras a depender de bolsas para a formação de suas equipes. Essa forma de solução implica no esvaziamento periódico das equipes em função do fim das bolsas. A dificuldade em manter e qualificar equipes inviabiliza a expansão dos serviços da incubadora. Assim, poderia ser incentivada a atração de pessoal para a incubadora dentro da entidade gestora, de duas formas: i) **no caso das entidades privadas, poderia ser criado incentivo na forma de participação nos custos trabalhistas**, como já existe para a inserção de doutores nas empresas, diminuindo, assim, o custo final para a gestora; ii) **quando a gestora é pública, poderia ser incentivada a capacitar pessoal interno para as diferentes atividades dentro da incubadora, como fazem algumas universidades federais**. (ANPROTEC, 2012, p. 20, *grifo nosso*).

De toda sorte, vimos que a existência do **Modelo Cerne**, parâmetro nacional de qualidade de processos-chave de incubadoras, pode vir a apoiar sobremaneira a atuação do gestor e qualificar o ecossistema ao apoiar a aplicação de boas práticas validadas nacionalmente ao prover suporte à arranjos internos de modo a resultar em práticas coerentes com os planos que cada incubadora opta por traçar em seus territórios e segmentos que atuam. Mesmo com implantação relativamente recente, há três anos tem ocorrido esse processo (GARCIA *et al.*, 2015), o Cerne tem trazido efeitos positivos relatados em muitas produções acadêmicas<sup>184</sup>.

Neste sentido, conforme a próxima tabela destaca, foi importante observar que, nos resultados agrupados, que a maioria (85%) dos gestores afirmaram que suas incubadoras aderiram ao Modelo Cerne, sendo que destes, 41% já estão inclusive certificados<sup>185</sup>.

Tabela 28. Visualização de questões-chave sobre adesão ao Modelo Cerne.

Questões-chave apuradas	Mantenedoras Públicas	Mantenedoras Privadas	Mantenedoras Comunitárias
<b>Acerca da adesão ao Programa nacional de qualidade para incubadoras - Cerne</b>	93% aderem, sendo 73% já certificados.	77% aderem, 30% destes já certificados.	86% aderem, sendo 83% destes já certificados

Fonte: Elaboração própria.

O olhar nas modalidades de nossa tipologia revela, no entanto, que a **adesão ao Modelo Cerne tem sido uma realidade mais das incubadoras de universidades públicas**, já que 93% dos gestores dessa tipologia assim afirmaram. Destes, 73% já estão inclusive certificadas. As incubadoras de **universidades comunitárias vêm na sequência com 86% de afirmação dos respondentes, sendo que sugerem ser mais ágeis no processo de certificação Cerne per se** (83% já certificadas) em relação às outras duas modalidades analíticas. Por fim, as incubadoras de universidades privadas são às menos aderentes ao Cerne, comparativamente: 77% disseram aderir ao Programa, sendo apenas 30% destas já estão certificadas.

Sobre o **tempo de atuação das IES e das incubadoras**, houve muita heterogeneidade nos dados apurados, conforme resumimos as respostas de nossos interlocutores na próxima tabela.

Tabela 29. Apuração dos dados sobre tempo de atuação das mantenedoras e respectivas incubadoras.

Questões-chave apuradas	Mantenedoras Públicas	Mantenedoras Privadas	Mantenedoras Comunitárias
<b>Tempo de existência da mantenedora/universidade</b>	67% com mais de 60 13% entre 50 a 60 13% entre 10 a 20	36% entre 30 a 40 21% entre 10 a 20 14% entre 40 a 50 14% entre 5 a 10 anos 14% com mais de 60	43% entre 40 a 50 29% com mais de 60 14% entre 5 a 10 anos 14% entre 50 a 60
<b>Tempo de existência da incubadora universitária</b>	33% de 10 a 20anos 27% de 5 a 10anos 20% 1a5e20a30anos	50% de 10 a 50anos 21% de 5 a 10anos 14% de 20 a 30 anos	43% de 10 a 20anos 29% de 5 a 10anos 29% de 20 a 30anos

Fonte: Elaboração própria.

Mas, sobressaiu o fato de que cerca de 70% das **universidades públicas estudadas têm mais de 60 anos de atuação, seguidas de 13% com faixa de idade entre 50 e 60 anos e apenas 13% delas são mais recentes, com idade entre 10 e 20 anos.**

Outra modalidade com característica um **tanto similar é das universidades comunitárias**. A maioria delas tem mais de 40 anos de existência. Mais de 40% de seus gestores responderam que suas mantenedoras têm entre 40 a 50 anos, outros 30% existem há mais de 60 anos como é o caso da PUC-Rio e da Unisinos. Cerca de 15% têm ainda 50 a 60 anos de vida.

<sup>184</sup> Muitos dos quais constam da base de dados de artigos publicados anualmente nos Anais dos Encontros Nacionais da Anprotec. Mais informação em <http://anprotec.org.br/site/publicacoes-anprotec/>

<sup>185</sup> Até a data da pesquisa de campo, outubro a dezembro de 2017.

Foram 15% os respondentes que apontaram que suas universidades são relativamente novas, com fundação que datam de 5 a 10 anos atrás.

É no universo das universidades privadas que temos a maior heterogeneidade de tempo de operação, mesmo assim observamos a discrepância em relação aos outros dois tipos já que os respondentes destas (privadas) revelaram menos tempo de vida comparativamente. Cerca de 40% tem de 30 a 40 anos, seguidos por 20% com idade entre 10 e 20 anos.

O tempo de atuação das universidades em foco nos leva a pensar que elas conformam um grupo muito diferenciado entre si e que gozam de alta complexidade e riqueza institucional. A longevidade delas nos leva a compreender como aspectos e perfis tradicionais se articulam com as necessárias demandas por atualização como, por exemplo, quanto às competências necessárias para novos cidadãos, novos profissionais, novos consumidores, novos empregadores, novos trabalhadores...

No que tange ao **tempo de existência das incubadoras**, ocorre que o período de 10 a 20 anos se destacou como o percentual mais relevante para todos os perfis. É essa a representação de metade dos gestores respondentes de universidades privadas, de 43% das comunitárias e de 33% das públicas. O segundo período mais recorrente é também o mesmo para todas as modalidades de nossa tipologia. Cerca de 30% das comunitárias e das públicas têm de 5 a 10 anos de atuação, seguidas de 20% das privadas. As mais antigas incubadoras datam de 20 a 30 anos de existência, 30% do público respondente de universidades comunitárias apontou estarem nesta faixa de idade, seguidas pelas públicas (20%) e das privadas (14%).

De todo modo, podemos observar a partir dos dados supracitados, que coadunam com os dados histórico-evolutivos das incubadoras brasileiras, conforme trabalhamos em seção específica.

Outra questão que optamos por tratar aqui diz respeito a atributos que buscam lidar com informações sobre o **ambiente de cultura empreendedora das IES**. A Tabela 30 destaca três dados relevantes neste sentido.

Tabela 30. Apuração dos dados sobre existência de cursos/disciplinas na graduação e pós-graduação e de outros órgãos/departamentos ligados a empreendedorismo

Questões-chave apuradas	Universo Total	Mantenedoras Públicas	Mantenedoras Privadas	Mantenedoras Comunitárias
-------------------------	----------------	-----------------------	-----------------------	---------------------------

<b>Existência de disciplinas de graduação ligadas ao empreendedorismo</b>	81% afirmou 14% negou 6% desconhece	80% afirmou 13% negou 7% desconhece	71% afirmou 21% negou 7% desconhece	100% afirmou
<b>Existência de disciplinas de pós-graduação ligadas ao empreendedorismo</b>	22% afirmou 61% negou 17% desconhece	87% negou 13% afirmou	50% afirmou 29% negou 21% desconhece	57% afirmou 29% negou 14% desconhece
<b>Existência de outros órgãos ligados ao empreendedorismo</b>	78% afirmou 14% negou 8% desconhece	67% afirmou 20% negou 13% desconhece	79% afirmou 14% negou 7% desconhece	100% afirmou

Fonte: Elaboração própria.

Notadamente, as informações coletadas junto aos gestores das **mantenedoras comunitárias** nos levam a crer que estes mecanismos são os que mais investem na promoção de **ecossistema interno que se retroalimenta com as ações das incubadoras** e, vice-versa, em relação a outros órgãos que também lidam com a promoção do empreendedorismo no meio universitário.

Essa afirmação advém da leitura de que 100% dos inquiridos dessa modalidade – mantenedoras comunitárias – apontou que há  **cursos e disciplinas ministradas sobre empreendedorismo para cursos de graduação**. Sendo que as IES comunitárias obtiveram o maior indicador desta questão para cursos de **pós-graduação**, comparativamente. Sobressaiu ainda a informação de que a totalidade dos respondentes disse existir outros órgãos e/ou departamentos na universidade que lidam com empreendedorismo.

Comparativamente às outras modalidades, as mantenedoras privadas e públicas sugerem ser às que menos contam com educação formal do seu meio universitário em favor dos processos de empreendedorismo. Assim, as IES comunitárias se destacam novamente *vis-à-vis* ambas as tipologias.

Desta modalidade – gestores de incubadoras de mantenedoras privadas – vimos que cerca de 70% disse existir cursos de graduação ligados ao empreendedorismo. Para cursos de pós-graduação foram 50% os que responderam existir. Quanto à ocorrência de outros mecanismos da universidade que lidam com empreendedorismo, foram 80% os que confirmaram possuir.

Ressaltamos ainda o distanciamento dos cursos de pós-graduação das ações de cultura empreendedora das universidades privadas, isso porque, como visto, mais de 20% dos seus interlocutores argumentaram desconhecer se existem programas de pós que dialogam com a temática empreendedora.

Já para as mantenedoras públicas, 80% disseram existir cursos de graduação ministrados na universidade. No entanto, espantosamente para os cursos de pós-graduação, cerca de 90% dos respondentes apontou não existir para os temas de empreendedorismo, destoando radicalmente das outras IES tipológicas.

Por outro lado, foram 70% os que disseram existir outros equipamentos na universidade que também se relacionam com empreendedorismo, além da incubadora das IES públicas. Este indicador é até interessante, mas trata-se do menor índice comparativamente às outras modalidades. Esses dados dialogam com outro tema abordado em nossa pesquisa quanto à **percepção de maturidade institucional da incubadora junto à mantenedora**. Seria mesmo lógico pensar que, quanto mais enraizada estiver a atuação da incubadora no seu meio acadêmico – articulando ensino, pesquisa e extensão – mais difícil é modificar sua operação e suas diretrizes.

Conforme mencionamos em seção anterior, argumentamos que é estratégico para incubadoras investirem em **empreendedores mais vividos e com mais experiência de vida e de mercado profissional**; logo, os com níveis de pós-graduação em detrimento do público de graduandos. Quanto maior a idade dos empreendedores incubados, mais maduros e bem fundamentados serão as decisões tomadas no âmbito das *startups* atendidas.

Por outro lado, os empreendedores mais jovens são mais propensos ao risco e à inovação disruptiva comparativamente a aqueles perfis (conforme intuimos em seção anterior a partir do estudo de autores como Korman, 2007). Os gestores têm que equilibrar estes e outros aspectos em seus processos seletivos já que, seu desempenho é diretamente medido pela manutenção da atividade empresarial após a graduação dos empreendimentos após passarem por seus programas de incubação.

Vale ainda ressaltar que a temática circunscrita à **cultura empreendedora** é um tanto *cara* às Universidades Empreendedoras (ETZKOWITZ, 2000 e 2003)

Desde uma perspectiva empreendedora e desenvolvimentista, **a Universidade** [por si mesma] é **vista como uma incubadora natural**, fornecendo uma estrutura de apoio para professores e alunos, para que possam iniciar seus esforços

empreendedores. Além disso, uma Universidade explicitamente empreendedora **assume a liderança, colocando o conhecimento para funcionar e expandindo sua contribuição na criação de conhecimento acadêmico** [...] (ETZKOWITZ, 2009, *apud* RIZZI *et al.*, 2017, p. 266, *tradução livre nossa, grifo nosso*).

Tanto isso é verdade que um dos eixos que têm que ser obrigatoriamente apontado no Modelo Cerne (GARCIA *et al.*, 2015) por parte das incubadoras é justamente ligado às métricas em promover ações de sensibilização e de formação empreendedora no meio universitário, para além dos serviços que as incubadoras prestam aos empreendimentos incubados.

Seguimos para outro bloco de perguntas agrupadas para apoiar nossa análise, apresentamos a Tabela 30 para nos ajudar na leitura apurada.

Tabela 31. Visualização da apuração dos dados sobre permissão de funcionários das mantenedoras investirem e integrarem a sociedade das empresas incubadas

Questões-chave apuradas	Mantenedoras Públicas	Mantenedoras Privadas	Mantenedoras Comunitárias
<b>Sobre permissão da mantenedora/universidade investir recursos financeiros próprios em empreendimento incubado</b>	53% autorizado 47% desconhece	57% autorizado 36% desconhece 7% não permitido	71% autorizado 29% não permitido
<b>Sobre permissão de funcionários da mantenedora/universidade da mantenedora integrar sociedade de empreendimento incubado</b>	53% autorizado 40% desconhece 7% não permitido	79% autorizado 14% desconhece 7% não permitido	100% autorizado

Fonte: Elaboração própria.

Foram interessantes os resultados que obtivemos quanto aos **dados sobre a participação de funcionários nos empreendimentos incubados** das respectivas incubadoras em foco.

O nível de informação interno no âmbito das universidades públicas foi revelado como baixo. Isso porque quase 50% do público respondente desse segmento desconhece a política de sua instituição sobre a permissão de funcionários aportarem recursos próprios em empreendimentos incubados. Semelhante fragilidade informacional obtivemos na leitura dos resultados da pergunta acerca se os funcionários da incubadora e da IES podem ou não integrar a sociedade de empreendimentos incubados por ela. Essa revelação sugere existir insegurança institucional sobre esse quesito no âmbito das

incubadoras com mantenedoras públicas.

Ambas as questões supracitadas tiveram resultados diferentes quando aplicadas às universidades comunitárias. Nenhum interlocutor deste campo disse desconhecer a política de sua universidade, assim como 100% dos respondentes apontaram que a universidade permite que qualquer funcionário integre a sociedade empresarial de empreendimento incubado.

Para as incubadoras de universidades privadas, também foi relativamente alto o indicador de desconhecimento destes dois temas. Mesmo assim, sobressaiu o fato de que cerca de 60% desse público disse que sua universidade permite que funcionários participem, com recursos próprios, do capital de empreendimentos incubados e 80% ainda disseram que eles podem também integrar a sociedade de empreendimentos incubados.

Quanto às questões relacionadas ao *core business* das incubadoras, apresentamos os resultados na tabela para procedermos com os comentários.

Tabela 32. Comparação dos dados sobre os programas de incubação de negócios de impacto social

Questões-chave apuradas	Mantenedoras Públicas	Mantenedoras Privadas	Mantenedoras Comunitárias
<b>Cobrança financeira para participar do processo seletivo à incubação</b>	57% é pago 43% é gratuito	29% é pago 71% é gratuito	30% é pago 70% é gratuito
<b>Cobrança financeira para participar do processo de incubação</b>	53% é pago 24% é gratuito 24% é patrocinado por terceiros	73% é pago 13% é gratuito 13% é patrocinado por terceiros	86% é pago 14% é gratuito
<b>Amplitude do processo seletivo de postulação à incubação</b>	Aberto para qualquer pessoa da sociedade	Aberto para qualquer pessoa da sociedade	57% aberto para qualquer pessoa 43% fechado para comunidade universitária
<b>Percepção sobre o perfil majoritário do público atendido na incubadora</b>	71% +oportunidade 21% + necessidade 7% desconhece perfil	64% +oportunidade 7% +necessidade 29% desconhece perfil	100% oportunidade
<b>Duração média do processo de incubação</b>	64% 1a2anos 18% 3a5anos 9% 5a10anos 9% mais de 20 anos	46% 1a2anos 15% 2a3anos 15% 10a20anos	29%+2anos 29% +3anos 30% 5a 10anos 14%10a20anos
<b>Diferenciação do processo seletivo para negócios de impacto social</b>	80% é semelhante ao processo seletivo de outros segmentos econômicos	70% é semelhante ao processo seletivo de outros segmentos econômicos	70% é semelhante ao processo seletivo de outros segmentos econômicos
<b>Principais dificuldades no</b>	Determinação de custos e preços;	Determinação de custos e preços;	Análise de impacto; Perfil dos empreendedores;

<b>processo de incubação de negócios de impacto social</b>	Acesso à capital	Análise de impacto	Determinação de custos e preços
--	------------------	--------------------	---------------------------------

A respeito dos serviços de **incubação oferecidos pela universidade**, observamos serem mais **acessíveis** à sociedade os programas das universidades comunitárias e privadas, isso se levarmos em conta a gratuidade do processo seletivo para ingresso na incubadora; tal como vimos operar a Unitec/Usinos que integrou nossa pesquisa de interlocução direta para os casos foco. Isso porque 70% dos respondentes de ambas as modalidades tipológicas apontaram que seus processos seletivos são gratuitos, seguidos de 43% para a realidade do universo das incubadoras de universidades públicas.

Entretanto, há certa contradição na afirmação acima já que para a maioria dos respondentes de incubadoras com mantenedoras públicas e privadas o processo seletivo é **aberto para qualquer pessoa da sociedade**. Já para as comunitárias, nossos respondentes apontaram essa realidade para 60% dos respondentes, para outros 40% é fechado à comunidade interna da universidade.

De todo modo, uma vez tendo ingressado no **programa de incubação**, muitas incubadoras costumam **cobrar mensalidade** dos empreendedores visando cobrir parte dos custos de operação, visando sustentabilidade dos modelos de negócios das incubadoras. Por isso, podemos observar que nossos respondentes tiveram resultados apurados que caminham nesta direção. Para 90% das incubadoras de mantenedoras comunitárias a incubação é paga por parte dos empreendimentos, sendo também paga para mais de 70% das privadas e para cerca de 50% das públicas.

Por outro lado, vale ainda mencionar os resultados das públicas e privadas quanto ao fato de existirem, para nossos respondentes, percentuais representativos para a existência de programas de incubação custeados via patrocínio de terceiros. Essa é a realidade para cerca de ¼ dos respondentes das incubadoras de mantenedoras públicas e quase 15% das privadas. Essa não parece ser uma realidade das mantenedoras comunitárias que poderiam passar a contar financiamento de terceiros para prover mais acessibilidade a seus programas de incubação de modo a, por exemplo, incluir empreendedores sociais de baixa renda.

Outro aspecto que nos debruçamos é o **perfil dos empreendedores** mais

recorrente no âmbito dos serviços oferecidos pelas incubadoras universitárias em questão, em que trabalhamos o conceito de “empreendedor por oportunidade” *versus* “por necessidade”, já abordado aqui algumas vezes em outras seções.

Devido a sua natureza, as incubadoras de universidades públicas são às que mais conseguem atender aos “empreendedores por necessidade” os quais, lembramos aqui que, enquadram as pessoas de baixa renda que advém do mundo da informalidade e optam por empreender por falta de outras alternativas de empregabilidade. Essa inclinação já tinha sido apontada por uma das respondentes da IES pública (ITNC/IFRN) de nossa interlocução direta das incubadoras foco. Aqui, mais de 20% do público das incubadoras das IES públicas tem tal perfil segundo nossos respondentes (“por necessidade”). Mas, o público de “empreendedores por oportunidade” é o mais significativo destas incubadoras, representando 70% dos beneficiados por das IES públicas. Quase 10% dos respondentes destas universidades desconhecem o perfil motivacional de seus empreendedores incubados.

Para as incubadoras de mantenedoras privadas, 30% desconhecem o perfil de seu público atendido, ao passo que mais de 60% diz ser “por oportunidade” e 7% “por necessidade”.

Por outro lado, todos os respondentes de incubadoras de universidades comunitárias apontaram, lamentavelmente, **atender somente empreendedores por oportunidade, deixando assim, empreendedores de baixa renda, alunos bolsistas e de cotas raciais, por exemplo, à margem de seus programas de incubação.**

Neste contexto, entendemos que os gestores das incubadoras, não apenas os das IES comunitárias, poderiam ser sensibilizados para reformularem seus modelos de negócios (das incubadoras) de modo a buscar atender esse segmento de clientes<sup>186</sup>.

Nossos dados apurados coincidem com os que apresentamos no capítulo teórico dos negócios de impacto social no Brasil. Isto é, infelizmente o perfil dos empreendedores atuais que se iniciam empreendimentos sociais com essa orientação é mesmo notadamente com mais poder aquisitivo. Lembramos que o estudo de Aguiar & Naigeborin (2013) apontou que tal perfil é ligado a pessoas

---

<sup>186</sup> Que, que no caso das IES comunitárias, muito viriam a ajudar a justificar a própria natureza comunitária de suas IES.

com alto nível de estudo (oito em cada 10 com nível superior ou pós-graduação), assim como têm experiência anterior com outras iniciativas empreendedoras (78% já tinham experiência de abertura de um ou mais negócios).

Os próprios programas e ambientes de incubação de empresas viriam a ganhar mais pragmatismo e complexidade ao passarem a contar empreendedores mais conectados às mazelas socioambientais que atingem a maior parte das pessoas em nosso país.

Esta afirmação faz ainda mais sentido se focamos nos negócios de impacto social cujos empreendedores têm perfil de baixa renda do que as situações em que apenas os “empreendedores por oportunidade” se sensibilizam para promover iniciativas empreendedoras de impacto em setores e territórios os quais têm pouca ou nenhuma familiaridade.

Esta orientação está, inclusive, em consonância com os (tidos) melhores casos e métodos de educação empreendedora que, dentre os quais, incita os potenciais empreendedores a se associarem a diferentes perfis e *backgrounds* em suas *startups*, assim como a necessária imersão<sup>187</sup> na realidade de problemas reais que buscam resolver com suas iniciativas empreendedoras.

Entendemos ainda que este posicionamento deve ser levado em consideração para as outras modalidades tipológicas. Isso porque mesmo que as incubadoras tenham papel de extrema importância desde o ponto de vista estratégico ligado ao aumento da competitividade nacional, como vetor de dinâmicas economias contracíclicas (LASTRES; CASSIOLATO; MACIEL, 2003), dentre outros aspectos já abordados, elas terminam jogando um papel de acirradoras de dinâmicas viciosas de desigualdade social.

Dentre outros pontos que terminam explicando essa afirmação<sup>188</sup>, ocorre que, enquanto os “empreendedores por necessidade” estiverem fora dos muros das universidades, mecanismos como suas incubadoras seguirão relevantes, mas limitados quanto a seus potencial de transformação social em todo o território nacional.

É certo que, para isso acontecer, uma variedade de ações que fogem ao

---

<sup>187</sup> A etapa de “Imersão” compõe uma das fases do *Design Thinking* (AMBROSE & HARRIS, 2011; Brown, 2012; MELLO, 2016), um dos métodos do design centrado no humano o qual é ferramenta recorrente de processos de educação empreendedora nas IES. Por sua vez, tal método advém do campo das Ciências Sociais, especialmente da Pesquisa-Ação (THIOLLENT, 2011) e da Observação Participante (BRANDÃO, 1984).

<sup>188</sup> Como os dados que vimos sobre o fato de que as incubadoras empregam, majoritariamente, pessoas com alto nível educacional, logo, podemos depreender que terminam por não incluir os que não tiveram a oportunidade de estudar longos períodos.

escopo da atuação exclusiva de incubadoras deve ser posta em marcha. Mas, as próprias IES e respectivas incubadoras podem fazer mais, trazendo para si a responsabilidade por mudar a realidade em seu entorno, tanto do ponto de vista mais restrito ao seu entorno territorial, quanto dinâmico no enfrentamento dos ciclos viciosos que condicionam o fenômeno da pobreza e os processos de empobrecimento nacionais há longas décadas.

As incubadoras universitárias podem fazer isso tanto como agentes de *advocacy* junto às instâncias governamentais e não governamentais, como ainda podem, por exemplo, conceber programas de cotas para garantir representatividade de minorias<sup>189</sup> em seus quadros de funcionários, professores, pesquisadores, investidores e, principalmente, de empreendedores.

Ainda sobre o **processo de incubação**, a maioria dos respondentes disse que o tratamento dos negócios de impacto social é semelhante aos dados dos demais empreendimentos incubados, tal qual já tínhamos apurado junto aos gestores das incubadoras foco (na pesquisa de interlocução direta).

Não obstante, para 30% dos respondentes que atuam em incubadoras de universidades privadas e comunitárias, há diferenciação de tratamento de modo a melhor atender particularidades desse segmento notadamente diferente, desde o ponto de vista dos empreendedores envolvidos, propósitos associados, assim como ao próprio mercado a serem explorados pelas *startups*. Entendemos (e vimos nos resultados da pesquisa de campo) que estas modalidades têm mais flexibilidade para mudar seus processos seletivos e de incubação comparativamente às públicas, devido ao peso dos trâmites internos, desde uma perspectiva de agilidade na tomada de tempo, como do tempo para temas como estes serem efetivamente implementados, como assim definidos.

Diferente da média nacional observada (de três anos, conforme já apresentado nesta tese), o **tempo médio de incubação** apurado junto a nossos inquiridos registra um período de até dois anos como o mais recorrente para os negócios de impacto. Para as públicas, o tempo mais importante é de até dois anos para 64% dos gestores; esse dado foi apurado para 50% da rede privada de incubadoras investigada. Já para as comunitárias, apuramos que 30% apontou que o tempo médio de incubação é de mais de dois anos e outros 30% disse ser de mais de três anos.

---

<sup>189</sup> As quais afinal tratam de maiorias populacionais que são minorias desde o ponto de vista dos direitos, como os negros, mulheres, indígenas, quilombolas, orientações sexuais não convencionais, dentre outros. O campo do conhecimento da Sociologia tem grandes contribuições analíticas acerca destas temáticas.

Especificamente sobre o tratamento dos negócios de impacto social, vimos que as **principais dificuldades dos programas de incubação**, segundo os gestores que participaram da pesquisa de campo, estão ligadas: à determinação de custos e preços; ao acesso à capital para iniciar e alavancar as atividades das *startups* sociais; análise de impacto social que o empreendimento busca endereçar; como também problemáticas relacionadas ao perfil dos empreendedores sociais envolvidos nos negócios de impacto social.

Para este quesito optamos por não fazer o tratamento diferenciado pelas modalidades tipológicas. Contudo, seus resultados importam para uma perspectiva propositiva de os gestores passarem a qualificar suas equipes para atender estas demandas, assim como para buscarem consultores de mercado que possam mais bem apoiar o atendimento das lacunas associadas às competências do próprio ecossistema de apoio aos negócios de impacto social.

Mesmo assim não podemos deixar de mencionar as contribuições dos autores que abordamos em um de nossos capítulos teóricos. Eles já tinham nos ajudado a entender a importância e complexidade da **Análise do Impacto Social** que se relacionada frontalmente com a outra apontada *Determinação de custos e preços*. Ambos conformam temáticas recorrentes aqui também no âmbito das problemáticas apontadas pelos gestores que entrevistamos.

Mair e Martí (2004) afirmaram que os indicadores poderem ser usados para quantificar o desempenho e o impacto do empreendedor social. Barboza *et al.* (2017) constaram, dentre outros aspectos, que há recorrência analítica internacional sobre a questão das métricas para mensuração de impacto dos negócios sociais.

Tratam-se ainda de assuntos que são tanto *cartão de visita* dos negócios de impacto, como também objetos de ação de vigilância e participação por parte da sociedade (cada vez mais conectada à *Internet* e a seus mecanismos de denúncia e de validação positiva).

Ora, como os negócios de impacto social buscam se diferenciar das empresas tradicionais, eles têm a necessidade de comunicar bem, com coerência e transparência, especialmente para revelar os resultados positivos socioambientais que visam endereçar.

Assim, *mister* a tomada de decisão sobre a conformação de suas **cadeias de valor** (termo que definidos antes com Porter & Kramer, 2011) quando da escolha e da determinação dos insumos, dos custos e das despesas envolvidas no modelo de negócios dos empreendimentos sociais, por exemplo. Também

têm como desafio calcular e informar como chegam aos preços que cobram dos clientes finais.

Logo, a relação dos negócios de impacto social com seus clientes (muitos dos quais atraídos por movimentos civis de consumo consciente), beneficia a sociedade em geral, provendo autenticidade da informação propagada, tarefa essa cara ao seu propósito existencial.

A tabela que segue ajuda a visualizar da interpretação de dados que queremos trabalhar em seguida. Nela agrupamos as temáticas associadas ao **perfil e ao quantitativo de empreendimentos assistidos pelas incubadoras** dos gestores que entrevistamos.

Tabela 33. Comparação dos dados sobre acolhimento de negócios de impacto social

Questões-chave apuradas	Mantenedoras Públicas	Mantenedoras Privadas	Mantenedoras Comunitárias
<b>Acolhimento atual de negócios de impacto no <i>portfolio</i> da incubadora</b>	80% disseram ter algum atualmente incubado com esse perfil	100% disseram ter algum atualmente incubado com esse perfil	100% disseram ter algum atualmente incubado com esse perfil
<b>Tempo de acolhimento dos negócios de impacto social</b>	64% de 1 a 2 anos 18% de 3 a 5 anos 9% de 5 a 10 anos 9% mais de 20 anos [= 18% de 5 a 20 anos]	46% de 1 a 2 anos 15% de 2 a 3 anos 15% de 10 a 20 anos [= 15% de 5 a 20 anos]	29% 2 anos 29% 3 anos 30% 5 a 10 anos 14% 10 a 20 anos [= 44% de 5 a 20 anos]
<b>Proporção de negócios de impacto social incubados sobre o total de incubados</b>	64% com 15% 9% com 100%	40% com 25% 31% com 15% 8% com 75% 8% com 100%	60% com 25% 30% com 15% 15% com 50%

Fonte: Elaboração própria.

Foi muito revelador observar a **quantidade de negócios de impacto social incubados em relação ao total de empreendimentos** assistidos pelas incubadoras universidades investigadas.

**As incubadoras de universidades comunitárias são as que mais têm negócios de impacto social incubados, proporcionalmente às outras duas modalidades da tipologia. Cerca de 60% dos respondentes falaram que têm ¼ de negócios de impacto, outros 30% falaram que representam 15% do total de atendidos.**

No entanto, cerca de 65% dos respondentes ligados às incubadoras de universidades públicas falaram que têm 15% de seu *portfolio* com negócios de impacto social, seguidos de 9% que dizem ter apenas negócios de impacto.

Já as privadas, 40% tem ¼ de negócios sociais, mais de 30% tem 15% desses empreendimentos e quase 10% tem 75% deles seguidos e outros 10% que têm 100% de seu público incubado atuando como um negócio de impacto social.

Contudo, o que podemos apurar de nossa pesquisa relata que **as universidades que trabalham há mais tempo com os negócios de impacto são as comunitárias (isso somando os percentuais dos períodos maiores de cinco anos: seriam 44% os gestores das comunitárias com esse recorte, seguidos de 18% das públicas e 15% das privadas).**

Já maioria dos gestores do universo público (64%) e privado (46%) apontou estar há pouco tempo (menos de dois anos) trabalhando no segmento dos negócios de impacto. Essa data é justamente associada à implantação nacional do **Programa de Incubação e Aceleração de Impacto** realizado em uma parceria entre o ICE, a Anprotec e o Sebrae nos anos de 2015 e de 2016<sup>190</sup>.

É certo que o público investigado foi escolhido a partir de um recorte relacionado aos que estavam envolvidos com tal Programa. Mesmo assim, ocorre que ele teve aderência tanto por parte de incubadoras que não operavam antes com tal segmento, assim como atraiu incubadoras que já atuavam com negócios de impacto social.

Essa característica se fundamenta também no fato de que foram 10 os entrevistados (dos 34) que disseram operar com negócios de impacto social há mais de três anos, destes: três apontaram atuar no campo no período de três a cinco anos atrás (Universidade Estadual de Goiás/GO, Incubadora Tecnológica de Empreendimentos Criativos e Inovadores – ITCG/PB, Instituto Federal do Sertão Pernambucano/PE); outros quatro disseram atuar no campo no período de 5 a 10 anos (Unisinos/RS; PUC-Rio/RJ; ESPM/SP; Núcleo de Gestão do Porto Digital/PE); e outros três interlocutores afirmaram operar com negócios de impacto social há mais de dez anos (Arca Multincubadora/MT; PUC-Rio/RJ e Cesmac/Fejal/AL).

Outro item relevante em nossa apuração diz respeito à **atuação (dos gestores) da incubadora com parceiros institucionais no âmbito dos negócios de impacto social**. A próxima tabela resume os dados que queremos destacar na sequência.

---

<sup>190</sup> Lembramos que nosso campo ocorreu no final do ano de 2017, logo, cerca de dois anos de implementação de Programa de Aceleração e Incubação de Impacto, promovidos pela Anprotec em parceria com o Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) e o SEBRAE.

Tabela 34. Comparação dos dados de campo sobre parcerias para negócios de impacto social

Questões-chave apuradas	Mantenedoras Públicas	Mantenedoras Privadas	Mantenedoras Comunitárias
Existência de parceiros institucionais no âmbito dos negócios de impacto social	46% não têm 23% desconhecem existiram algum 31% têm parceiros	60% têm parceiros 40% não têm	100% têm parceiros

Fonte: Elaboração própria.

Para as incubadoras de **mantenedoras comunitárias, o trabalho com parceiros ocorre para 100% dos inquiridos**, ao passo que, para os respondentes das universidades privadas foram 60% os que apontaram ter parcerias para apoiar suas ações circunscritas aos negócios de impacto.

No caso das incubadoras da rede pública de ensino superior, quase 50% apontou não ter qualquer parceria neste sentido, mais de 20% disseram desconhecer se existem parcerias ou 30% afirmou operar com parcerias.

Tais dados nos fazem pensar que muito ainda pode ser feito para potencializar territórios e nichos de mercados de impacto social (como por exemplo, no campo da energia alternativa, da saúde de mulheres negras, da questão habitacional de deficientes carentes etc.) a partir da articulação combinada de organizações de modo a fortalecer os negócios de impacto no Brasil, especialmente se levarmos em conta a capilaridade que as IES têm nacionalmente.

Até porque como o ecossistema nacional de incubadoras do Brasil é tido como um dos mais maduros do mundo (ANPROTEC, 2106a), as incubadoras que lidam com negócios de impacto social não poderiam ficar fora da orientação que o Modelo Cerne tem direcionado em nível nacional. Isso porque, como vimos, o Cerne foi concebido por várias mãos (centenas de gestores apoiaram sua concepção e implementação gradual a qual levou em conta as melhores práticas associadas a diferentes processos rotineiros na operação de incubadoras). Este Programa dialoga com as diretrizes de Rede, *networking* e de *clustering*, para levar mais incubadoras ao nível categorizado como sendo a da terceira geração de incubadoras (conforme vimos em GARCIA *et al.*, 2015).

Quanto à **percepção do nível de maturidade** da incubadora, seguem os dados apurados na tabela que segue.

Tabela 35. Comparação dos dados de campo sobre a percepção de maturidade institucional da incubadora

Questões-chave apuradas	Mantenedoras Públicas	Mantenedoras Privadas	Mantenedoras Comunitárias
Percepção do nível de maturidade da incubadora	47% Médio 27% Baixo 13% Muito Alto	50% Médio 36% Alto 14% Baixo	57% Alto 29% Médio 14% Muito Alto

Fonte: Elaboração própria.

A partir da leitura da Tabela 34, ficou destacado que a maioria dos gestores das incubadoras **universitárias comunitárias tem entendimento de que sua incubadora tem *Alta* maturidade institucional**, tendo sido os gestores das comunitárias os que revelaram os indicadores mais interessantes. Isso porque cerca de 60% desses gestores das comunitárias que apontaram como *Alto* nível de maturidade, seguidos de 30% como *Médio* e 15% como *Muito Alto*.

Já para as outras duas modalidades, 50% apontaram como *Médio* nível de maturidade, seguido de 40% que apontou ser *Alto*. As de mantenedoras públicas, 50% disse ser *Médio*, outros 30% Baixo e 15% *Muito Alto*.

Os dados acima buscaram diferentes incursões. Tanto saber o campo de estabilidade institucional que os gestores têm para projetarem seus planejamentos organizações e mesmo suas próprias trajetórias pessoais junto às mantenedoras. Também visou depreender a importância da incubadora para às respectivas IES estudadas. Mais uma vez as IES comunitárias se despontaram positivamente frente às demais modalidades.

Lembramos ainda dos dados apurados sobre a quem nossos gestores se reportam para tomada de decisão operacional e estratégica relativas às suas incubadoras. Vimos que há muita diversidade de resultados quando tratamos dos resultados apurados junto aos gestores das quatro incubadoras foco quanto à sua **autonomia para deliberar** (sem consulta a instâncias superiores).

Entretanto, de modo geral, observamos que eles têm autonomia para temas operacionais ligados à manutenção da infraestrutura, para assuntos vinculados aos processos de seleção, incubação e graduação, assim como para temas de prospecção de parcerias e de financiamento de projetos institucionais.

Resgatamos aqui trechos dos depoimentos destes interlocutores para esta questão sobre autonomia: “Monitoramento e acompanhamento de empreendimentos incubados”; “para cerne, despesas correntes, para prospecção de parcerias...” (CARRILHO, 2017, da ITNC/IFRN); “Para temas

operacionais” (FIORIN, 2017, da Unitec/Unisinos); “Processo do edital, captação de novos clientes” (MARTUSCELLO, 2017); “Nos atendimentos a potenciais incubados, na prospecção de projetos e parcerias que apoio financeiro” (O. LIMA, 2017, da IET/Cesmac); “Para nada” (ALMEIDA, 2017, da ITCN/IFRN); “Pagamentos de projetos, processo de seleção da incubadora, captação de recursos” (ARAÚJO, 2017, do Gênesis/PUC-Rio); “Processo seletivo, para prospectar com aceleração e com outras incubadoras e com parceiros como o Sebrae” (S. ARANHA, 2017).

Merece destaque a resposta acima da gestora da incubadora de entidade pública federal, Almeida (2017) para quem não é necessário se reportar à instância superior *para nada*.

Apuramos ainda **a quem o gestor da incubadora universitária se reporta**, assim como para que temas isso ocorre. Também para essa questão houve diversidade de respostas apuradas, não sendo tarefa fácil identificar padrões coincidentes.

Por exemplo, vimos que no Instituto Gênesis da PUC-Rio é a Vice-Reitoria de Desenvolvimento que é acionada para apoio à tomada de decisão para certos temas. No caso de outra incubadora cuja mantenedora é também de natureza comunitária, a Unisinos, os gestores se reportam diretamente à própria Reitoria já que, como tratamos na Seção sobre esse caso, desde 2011, uma resolução interna deu *status* mais estratégico internamente para a Incubadora em relação ao que ocorria até então.

Não obstante, na IET/Cesmac/Fejal, incubadora de mantenedora privada, é para a Pró-Reitora de pesquisa, de graduação e de pós-graduação para quem seus gestores se reportam para muitos temas, conforme O. Lima (2017) aponta. Já Rebelo (2017), outra gestora entrevistada dessa mesma incubadora, disse ser muitas vezes necessário se reportar à própria Fundação Empresarial (Fejal), seu presidente e/ou agenda do conselho estabelecido. Tal instância deve ser acionada para estas situações: “para tudo, inclusive por isso resolvemos planejar os serviços de incubação em ciclos trienais”, conforme afirma de Geraldo O. LIMA, 2017; e para estas conforme Rebelo (2017) argumenta: “para aspectos jurídicos, gestão de recursos financeiros e administrativos”.

Sobre temáticas relacionadas à **percepção do nível burocrático e temporal para resolução de questões operacionais e estratégicas das incubadoras**, obtivemos interessantes dados comparativos, conforme

visualizados nas duas tabelas que seguem.

Tabela 36. Comparação dos dados de campo quanto aos níveis de percepção sobre burocracia de resolução de temas.

Itens de análise**	Nível burocrático		
	Mantenedoras Públicas	Mantenedoras Privadas	Mantenedoras Comunitárias
Manutenção de infraestrutura	M 62% MA15% A 15% B 8%	M 69% B 23% A 8%	M 57% A 29% B 14%
Investimento em infraestrutura	MA 46% A 31% Me 23%	M 46% A 38% B 15%	M 57% A 29% MA 14%
Despesas correntes	M 54% MA 23% A 15% B 8%	M 54% B 23% A 15% MA 8%	M 71% A 14% B 14%
Contratação de pessoal	A 38% MA31% Me31%	M 46% B 23% MA 23% A 8%	MA 43% M 43% B 14%
Contratação de consultor	M 38% A 31% MA15% B 15%	M 45% B 36% MA 18%	M 50% B 33% A 17%
Mudança de posicionamento estratégico	MA 31% A 31% B 23% Me15%	A 46% M 38% B 15%	M 43% A 29% MA 14% B 14%
Elaboração de documentos jurídicos	A 54% M 23% B 15% MA 8%	M 38% B 31% A 25% MA 8%	M 57% B 29% A 14%

Legenda: MA: Muito Alto; A: Alto; M: Médio; B: Baixo; s.: semana/s; m.: mês/es. Fonte: Elaboração própria.

A tabela supracitada traz os dados apurados para a temática de nível burocrático percebido por nossos interlocutores. A próxima, Tabela 36, aborda a percepção sobre o tempo de resolução dos mesmos temas trabalhados.

Tabela 37. Comparação de dados de percepção sobre tempo de resolução de temas-chave.

Itens de análise	Tempo para Resolução		
	Mantenedoras Públicas	Mantenedoras Privadas	Mantenedoras Comunitárias
Manutenção de infraestrutura	31% de 1 a 2 s. 23% mais de 2 m.	46% em 1s. 38% de 1 a 2s.	57% de 1 a 2s. 14% de 2 a 3s. 14% de 3 a 4s. 14% em 1 s.
Investimento em infraestrutura	62% mais de 2 m. 23% de 2 a 3 s.	38% mais de 1m. 31% em 1s.	57% mais de 2m. 29% mais de 1m.
Despesas correntes	31% de 3 a 4 s. 23% de 2 a 3 s. 23% em 1 s.	38% de 2 a 3s. 23% de 1 a 2 s 23% em 1s.	57% de 1 a 2s. 14% em 1s. 14% mais de 1m. 14% de 2 a 3 s.

Contratação de pessoal	38% mais de 2 m. 23% mais de um m.	31% mais de 2m. 15% de 1 a 2s. 15% de 2 a 3s. 15% de 3 a 4s. 5% em 1 s.	43% mais de 1m. 29% de 3 a 4 s.
Contratação de consultor	23% mais de 2 m. 23% mais de 1 m. 23% em 1 s.	31% de 3 a 4 s. 23% de 1 a 2s. 23% mais de 1m.	43% mais de 1m. 29% de 2 a 3 s.
Mudança de posicionamento estratégico	31% mais de 2 m. 23% de 1 a 2 s.	23% de 3 a 4 s. 23% mais de 1 m. 23% mais de 2m.	57% de 3 a 4s. 14% em 1s. 14% de 2 a 3 s. 14% mais de 2m.
Elaboração de documentos jurídicos	42% mais de 2 m. 23% mais de 1 m.	54% mais de 2m. 15% mais de 1m 15% em 1 s.	57% mais de 2m. 29% mais de 1m.

Legenda: MA: Muito Alto; A: Alto; M: Médio; B: Baixo; s.: semana/s; m.: mês/es. Fonte: Elaboração própria.

Vimos que **apenas as IES comunitárias obtiveram mais representatividade para o indicador de *Médio* grau de burocracia**, salvo para o tema de **Contratação de Pessoal**. Semelhante performance ocorreu com as IES privadas, sendo que estas apontaram ter *Alto* grau em questões ligadas à **Mudança de Posicionamento Estratégico**. Mesmo assim, a **Contratação de Pessoal é um tema que leva mais tempo para ser implementado pelas privadas (leva até dois meses para maioria dos gestores) do que das comunitárias (mais de um mês para a maioria)**.

Por sua vez, a **Mudança de Posicionamento Estratégico é temática que leva de três a quatro semanas para ser finalizado pela maioria dos gestores das IES comunitárias, sendo que para as privadas, trata-se de um tema sem unanimidade apurado, mesmo assim as IES comunitárias seguem se destacando positivamente**. Para as IES privadas, vimos que Mais de 20% apontou também ocorrer naquele período (de três a quatro semanas), outras 20% até um mês e outros 20% em mais de dois meses.

Detalhamos os dados da tabela supracitada com mais cuidado. Sobre **Manutenção de Infraestrutura**, para a maioria dos gestores a percepção é de que se trata de um tema com um grau *Médio* de burocracia interna, cerca de 60% assim o classificou em todas as modalidades de nossa tipologia. Por outro lado, via de regra, todos terminaram apontando que tal tema leva de uma a duas semanas para ser resolvido, tendo sido demonstrado que para as privadas ainda é mais ágil, em apenas uma semana.

Quanto ao **Investimento em Infraestrutura**, para 50% das incubadoras de universidades públicas é uma temática com *Muito Alto* nível burocrático;

sendo de *Médio* para 50% das privadas e para 60% das comunitárias. Quanto ao tempo de resolução, as privadas demonstraram, mais uma vez, um tempo curto comparativamente às demais já que 40% dos interlocutores apontou implementar em um mês; as demais implantam em até 2 meses.

No que tange às **Despesas Correntes**, é *Médio* o nível burocrático apurado de forma agrupada considerando todos os entrevistados, sendo mais de 50% para as públicas e privadas, sendo este também o grau para mais de 70% dos gestores de incubadoras de universidades comunitárias entrevistados. A duração da resolução mais ágil relevou ser o das comunitárias que conseguem realizar em menos tempo em relação às outras (em até duas semanas), ao passo que as públicas chamaram a atenção por que cerca de 30% apontaram que implementam em até quatro semanas.

Concernente à **Contratação de Pessoal**, assunto notadamente associado a alto nível burocrático também como reflexo da complexa normatização nacional na área trabalhista, a apuração demonstrou que, para mais de 40% dos respondentes de incubadoras de mantenedoras comunitárias, trata-se de uma temática com *Muito Alto* nível burocrático interno. Outros 40% dessa modalidade tipológica entendem ser um tema com *Médio* grau. Para as privadas, quase 50% entende ser um tema de *Médio* grau burocrático, outros 40% compreendem ser de *Baixo* grau e quase 20% classificam como de *Muito Alto* grau de burocracia envolvido. Quanto às públicas, 40% apontou se uma temática de *Alto* grau de complexidade, seguidos de 30% que apontaram ser *Muito Alto*. Quanto ao tempo de resolução sobre o item contratação de pessoal, ocorre que, como resultado agrupado, tivemos que 30% do universo de entrevistados aponta como sendo um tema que costuma estar finalizado em até dois meses, ainda que, para 43% dos interlocutores das incubadoras de mantenedoras comunitárias, seja um tema que é possível estar resolvido em até um mês.

O tratamento agrupado dos resultados de **Contratação de Consultor** resultou que 43% entendem ser *Médio* e 27% ser *Baixo* o nível de percepção sobre seu encaminhamento burocrático o qual é, afinal, assunto importante na operação das incubadoras, porque o pronto atendimento impacta positivamente no processo de incubação de empreendimentos que, por vezes, precisam de consultores com certa *expertise* para apoiar tomadas de decisão como definição de preço, desenvolvimento tecnológico, estratégia competitiva, dentre outras situações recorrentes. As incubadoras de universidades privadas parecem ter

mais agilidade, já que a maioria apontou ser possível atender essa demanda em semanas (30% de três a quatro semanas e outras 30% em uma a duas semanas).

Nossos entrevistados também foram colocados em uma situação hipotética, mas sabemos que são passíveis de ocorrer. Tratamos da eventual necessidade de **Mudança de Posicionamento Estratégico** por parte da incubadora em um determinado setor, segmento, território dentre outras possibilidades. Diante dos resultados apurados sobressaíram esses dados para as públicas que destoaram bastante em relação às outras duas modalidades analíticas: 30% classificaram como *Muito Alto* e outros 30% como *Alto*. Para as privadas, foram 46% os gestores que apontaram ser um tema de *Alto* nível burocrático. Já para as comunitárias, para mais de 40% trata-se de um tema de *Médio* grau burocrático. Cerca de 30% dos gestores das incubadoras de universidades públicas disseram implementar essa temática em até dois meses, trata-se do indicador que mais chamou a atenção comparativamente às outras duas modalidades da tipologia estudada as quais disseram resolver de três a quatro semanas (20% das privadas e 60% das comunitárias).

A **Elaboração de Documentos Jurídicos** também é tema relevante se pensarmos, por exemplo, no processo de formalização de contratos de incubação, de graduação das incubadoras, de parcerias estratégicas, de acordos de cooperação etc. Sua apuração revelou que, para as públicas, trata-se de um tema de *Muito Alto* nível de burocracia associado (mais de 50% assim classificou), ao passo que a percepção é majoritariamente *Média*, tanto para as privadas (54%) e para as comunitárias (57%). Dois meses foi prazo mais recorrente em todas as modalidades analisadas, tendo sido esse o indicador para 42% dos respondentes das públicas, para 54% das privadas e para 57% das comunitárias.

#### **4.4.1. Considerações gerais das vantagens das incubadoras que têm mantenedoras universitárias comunitárias**

Vimos que nossa hipótese central se baseia na ideia de que há determinantes associados ao perfil das mantenedoras das incubadoras universitárias comunitárias que terminam por prover diferentes performances organizacionais que seriam mais adequadas para programas de incubação de

negócios de impacto social.

Vimos que esta afirmação foi validada para a maioria dos indicadores que levantamos, ainda que parcialmente para alguns aspectos trabalhados, conforme detalhamos nesta seção final de avaliação de nosso campo e que pedimos licença para listar alguns que julgamos ser mais relevantes:

- Gestor da incubadora atua em outras frentes na IES, aprimorando o nível de articulação interno no campo da cultura empreendedora, fazendo com que sua IES esteja mais próxima ao conceito de Universidade Empreendedora (CLARK, 1998; ROPKE, 1998; ETZKOWITZ, 2002, TORNATZKY *et al.*, 2002);

- Estas incubadoras (com IES comunitárias) apresentaram ter maior contingente funcional, tanto com tempo parcial como integral semanal, indicando mais importância da incubadora para a IES e maior preocupação em profissionalizar as operações da incubadora;

- As incubadoras com mantenedoras comunitárias se destacaram positivamente em praticamente todos os itens ligados à percepção sobre nível burocrático interno para resolução de temas operacionais e estratégicos, assim como tiverem resultados igualmente relevantes em relação aos tempos institucionais em que tais temáticas levam para serem resolvidas/finalizadas;

- Maior representatividade destas incubadoras dentre às que já estão certificadas no Modelo Cerne de implementação de processo de qualidade em seus processos-chave, tendo ainda se destacado no tempo de consecução da certificação de Nível 1; e

- Maiores índices de percepção da maturidade institucional de seus respectivos ecossistemas universitários voltados à promoção do empreendedorismo inovador. Essa assertiva se reforça também por outros aspectos apurados, como estes:

- . As operações da incubadora desta tipologia são às que têm mais articulação com programas de graduação da sua IES, assim como se destacaram ainda por também terem boa articulação com programas de pós-graduação, fato inexpressiva para as outras duas tipologias de incubadoras. Está implícito, conforme fundamentado, que logram atrair empreendedores mais maduros para seus programas de incubação;

- . Existência de outros órgãos e departamentos que lidam com o tema

do empreendedorismo e da inovação de modo articulado com as operações da incubadora; e

. Comunidade universitária tem maior segurança informacional sobre a permissão ou não de poderem vir a integrar a sociedade empresarial de empreendimentos incubados, sendo que todos os respondentes disseram que suas IES comunitárias permitem tal ocorrência.

- Aparente maior flexibilidade para ajustar seus processos de seleção e de incubação de modo a trabalhar de forma diferenciada novos nichos de mercados, como podemos considerar os próprios negócios de impacto social cuja emergência recebeu pronta aderência da maior parte das incubadoras das IES comunitárias;
- As incubadoras das IES comunitárias demonstraram ter maior número de negócios de impacto social incubados à época da pesquisa de campo, tanto em números absolutos como proporcionais<sup>191</sup>;
- Têm mais tempo de oferta de serviços de incubação para o público que empreende no campo dos negócios de impacto social;
- Mais facilidade de trabalhar com parceiros institucionais no campo dos negócios de impacto social; frente outros.

Entendemos que a natureza híbrida das mantenedoras comunitárias termina por prover a flexibilidade organizacional necessária para atender de forma mais assertiva e ágil às demandas das *startups*, inclusive às de impacto social. Ao estarem tanto expostas a lógicas comerciais, como também à filantropia e ao bem-estar, criam valor à sociedade de forma diferenciada das organizações exclusivamente voltadas a resultados financeiros.

Logo, como vimos na seção que lidou com o marco legal circunscrito às Instituições Comunitárias de Ensino Superior – ICES, mesmo que sua

---

<sup>191</sup> Vimos que os resultados para esse quesito foram tais que, quanto aos números absolutos: o maior percentual de acolhimento de negócios sociais foi das comunitárias (30% têm de 11 a 20 empreendimentos), seguidos de 30% de 6 a 10, e outros 30% com 4 empreendimentos desse perfil. Em segundo lugar, estão as de perfil privado já que 23% disse ter entre 6 e 10 empreendimentos, 15% disse ter mais de 21 empreendimentos, e 31% disse ter apenas um. Em terceiro lugar entendemos que estão as de perfil público já que 45% apontou ter 2 empreendimentos, 25% disse ter um e 9% disse ter de 6 a 10. Quanto aos números proporcionais, registramos que 60% dos respondentes disse que os negócios de impacto representam 25% do universo total de incubados, 30% disse que representam 15% e 15% disseram que representam 50% do universo. Por sua vez, vimos que as 40% dos gestores das IES privadas apontaram que têm 25% do universo com tal perfil, 31% com 15% do portfólio total. As IES públicas tiveram esses dados apurados: 64% disseram ter 15%, 9% apontaram ter 100% e 8% disseram ter 75% do portfólio total.

regulamentação não tenha sido plenamente regulamentada por parte do Estado, tratam-se de organizações que gozam de mais segurança jurídica para poderem, por exemplo, dar mais autonomia para seus gestores, para poderem ousar mais no atendimento a demandas de inovação (no âmbito do novo marco legal da inovação do Brasil) se comparadas às IES privadas e públicas.

Assim, ao não terem a obrigação ou a orientação de se apropriarem dos valores gerados, terminam por conseguir se voltar mais e melhor a seus anseios institucionais. No caso da atuação de suas incubadoras, demonstraram mais efetividade considerando os parâmetros tradicionais de desempenho de incubadoras, conforme vimos em seção específica de onde extraímos os insumos para as questões aplicadas em nosso campo.

No entanto, como apontamos, elas devem ainda se voltar para as populações mais vulneráveis, pessoas de baixa renda, aos “empreendedores por necessidade”. Só assim trabalharão em favor da natureza comunitária ao qual foram chanceladas por força de lei. Ainda carecem de aprimorar seus planos organizacionais para caminharem nesta vertente, diversificando seus *portfolios* de receita (em seus modelos de negócios) para, por exemplo, passarem a buscar parceiros que patrocinem a incubação desse segmento de empreendedores.

De toda forma, vimos que os desafios das incubadoras universitárias são tais que seus gestores, por exemplo, devem idealmente lograr coerência interna em relação à própria orientação que fornecem aos gestores de suas empresas incubadas. Tanto do ponto de vista da busca por sustentabilidade financeira dos modelos de negócios das incubadoras, como também quanto à busca por uma gestão baseada em inovação competitiva para aspectos como de gestão de pessoas, de processos, operacionais e estratégicos.

Outro desafio é em nível organizacional. A gestão de incubadoras precisa se articular por dentro do tripé universitário – ensino, pesquisa e extensão – de modo a otimizar os recursos disponíveis em prol da qualidade dos serviços prestados a seus empreendimentos assistidos.

Neste esforço, afortunadamente, os gestores podem contar com outros agentes que integram os ecossistemas de empreendedorismo e inovação nacional, não apenas outras incubadoras, parques científicos e tecnológicos, aceleradoras, investidores de diferentes especificidades (de acordo com diferentes segmentos e distintos níveis de maturidade empresarial), mas também

órgãos governamentais e não governamentais, nacionais e internacionais, como estes recorrentemente citados por nossos interlocutores: instâncias governamentais ligadas à ciência e tecnologia e inovação; Anprotec; Sebrae; IASP; Finep; FAPs; etc.

Observamos que as incubadoras universitárias que operam com negócios de impacto social já lançam mão de rede de parcerias. Mas, algumas mais que outras. Às de natureza pública têm que olhar mais para fora de seus muros e vencer obstáculos burocrático-operacionais internos de modo a lograr conexões com organizações pares que muito têm muito a somar. Estas IES podem, por exemplo, se articular com as incubadoras das IES comunitárias para trocarem conhecimento sobre como captar e manter mais parceiros neste sentido, já que as comunitárias, como vimos, logram operar com parceiros na incubação de negócios de impacto social.

De toda sorte, mesmo que o país esteja enfrentando dificuldades profundas que, dentre outros efeitos, enfraquecem o nível de confiabilidade das pessoas nas organizações, o ecossistema das incubadoras e dos negócios de impacto social deve ser convocado para fazer valer a missão das organizações integrantes, mesmo sem (ou poucos) recursos financeiros disponíveis já que recursos econômicos são mais acessíveis por não se relacionar com dinheiro propriamente dito, mas sim com recursos<sup>192</sup> como: rede de contatos, banco de dados, acesso a programas computacionais, recursos humanos especializados, dentre outros.

---

<sup>192</sup> Esse tipo de recursos também é conhecido como *smart money* no âmbito das incubadoras e aceleradoras de empresas.

## 5. Considerações finais

*Ser cidadão não é viver em sociedade, é transformá-la.* Augusto Boal.

O fenômeno e a emergência dos negócios de impacto social podem ser apontados como uma das respostas inovadoras e viáveis ao enfrentamento de problemáticas socioambientais que acometem majoritariamente grande massa populacional de vulneráveis.

Notadamente, tratam-se de temáticas historicamente *caras* ao campo das Ciências Sociais já que os negócios de impacto, como vimos nos exemplos citados, se defrontam normalmente com mazelas sociais que são objeto de estudo e de preocupação deste e de outros campo do conhecimento, tais como: fragilidade da efetivação de direitos sociais e civis, precário nível desenvolvimento de setores e de territórios para populações menos favorecidas; desigualdade de gênero, raça e etnia; fraco nível de participação social na esfera pública; alto nível de desemprego e desalento; má qualidade dos serviços de educação e de saúde; precariedade no tratamento de resíduos dos centros urbanos e rurais, fragilidade na segurança alimentar da população, baixo nível de segurança pública, insignificante indicador de reeducação e ressocialização da população carcerária, dentre outros.

Os resultados da atuação desses novos agentes – dos que empreendem no campo dos negócios de impacto social - têm desafiado o Estado, as organizações não governamentais e as empresas tradicionais a reverem seus papéis, propósitos, métricas de desempenho, modos de se relacionar com a sociedade e o meio ambiente, dentre outros aspectos.

As *startups* de impacto social têm sido situadas em um *lócus* de alargamento do Terceiro Setor em direção ao Segundo (das empresas). O efeito desta suposta extensão tem sido nomeado por muitos como o *Setor 2,5*. Vimos que outros preferem se reportar a ele como um novo setor: o *Quarto Setor*. Tais neologismos pressupõem amadurecimento societal na medida em que novas organizações têm se posicionado de forma diferenciada ou mais bem orientada em relação a períodos anteriores.

De toda sorte, temos que lembrar que os três setores econômicos, apesar de serem uma denominação antiga e muito referenciada, não gozam de unanimidade conceitual por seu perfil abrangente e difuso; inclusive nos tempos contemporâneos. Afinal, onde é mesmo que se situam as instituições

paragovernamentais como as que integram o Sistema S (Sebrae, Sesc, Senai etc.) e as autarquias públicas como os conselhos de classe (como o Conselho Regional de Economia, de Psicologia etc.). *E as cooperativas? Como estas não visam ao lucro, mas têm fins econômicos, como devem estar classificadas? No Terceiro Setor ou no Segundo?*

Ocorre que os setores econômicos nunca foram categorizações bem definidas e aceitas, principalmente quanto ao Terceiro Setor que, como abordamos, carrega questões fundantes ao advir da negação e conotação residual do que não é Estado; tampouco integra o universo empresarial.

Ora, temos que lembrar que tais termos se configuram como abstrações que buscam ajudar a entender e enquadrar certas dinâmicas sociais. Podemos então situar o fenômeno dos negócios de impacto social como sendo integrante do que ousamos chamar de Terceiro Setor revisitado.

*A que vieram os negócios de impacto social?* Mesmo com a variedade e dinâmica crescente dos casos nacionais que temos notícias, é fato que, agora, mais prometem do que efetivamente respondem pelo que visam endereçar em nosso país comparativamente a outros lugares. Isto porque, como vimos, várias nações já convivem com o termo e as práticas a eles associadas. Alhures já há maior longevidade e maturidade jurídico-institucional e, inclusive, personalidade jurídica própria.

Não obstante, vimos que, mesmo que essa terminologia seja nova para nossos olhos e ouvidos, advogamos que, na verdade, eles já existem há algum tempo, tendo apenas logrado uma outra conceituação e um outro significado que seria mais apropriado aos desafios de nossos tempos. Isso justamente por serem mais uma revisão do posicionamento de antigos agentes do Terceiro Setor, como também uma (re)orientação estratégica dos empreendedores e empreendimentos nascentes nos tempos atuais.

Entendemos que o perfil demonstrativo das ações das organizações sociais e dos negócios de impacto social é tema valoroso em diversos aspectos. Dentre eles, resgatamos a atuação e a capilaridade que estas têm comparativamente ao mundo empresarial e mesmo ao Estado; assunto ardo especialmente no Brasil com suas extensas dimensões territoriais. Além de o fato de que, como muitos trabalham em perspectivas de desenvolvimento local, logram, via de regra, ter o cuidado de adequar suas iniciativas considerando particularidades culturais, por exemplo. Provêm, assim, uma perspectiva diversa e potencialmente controlada também interessante para estudos acadêmicos.

A relevância de nosso tema vai ainda ao encontro do potencial de complementaridade das ações que os negócios de impacto social podem ensejar quando do enfrentamento de temáticas complexas ao se vincularem ao Estado, às empresas, às universidades, a centros de pesquisas, assim como a outras organizações do Terceiro Setor.

Deste universo, destacamos os mecanismos que lidam com empreendedorismo e inovação – como as incubadoras (principalmente as universitárias), os parques, as aceleradoras etc. Estes apoiam a concepção e o desenvolvimento de organizações inovadoras de modo que possam maturar, o mais cedo possível e com menores custos, seus modelos de negócios em busca da autossuficiência.

As IES (Instituições de Ensino Superior) se sobressaem dentre aqueles mecanismos de promoção de empreendedorismo inovador ao passarem a dispor de incubadoras universitárias que aprimoram seus respectivos ecossistemas locais, regionais e o nacional, assim como suas próprias dinâmicas e recursos universitários, aproximando-as do conceito de Universidade Empreendedora.

Apontamos que as incubadoras de empresas ligadas às IES brasileiras jogam, via de regra, um papel sobremaneira valioso ao apoiarem suas mantenedoras em articulação com o tripé ensino, pesquisa e extensão de forma dialógica com a sociedade e o mercado. Elas praticamente *teimam* em apoiar a criação de MPEs nacionais, as quais, juntas, *nadam contra a corrente* para promover a geração de *startups* inovadoras *made in Brazil*, gerando trabalho, emprego, renda e riqueza.

De toda sorte, nosso esforço investigativo tratou de focar as incubadoras universitárias que apoiam a geração de negócios de impacto social. Optamos por trabalhar com três modalidades para ajudar nosso estudo, diferenciando-as a partir de suas mantenedoras: públicas, privadas e privadas comunitárias.

Intuímos que as incubadoras com mantenedoras comunitárias são também, elas mesmas, organizações híbridas, logo, provedoras da flexibilidade organizacional necessária para atender de forma mais assertiva e ágil às demandas das *startups*; às de impacto social em particular. Isso ocorre porque, ao estarem expostas às lógicas financeiras e comerciais, assim como filantrópicas, terminam por gerar valor de forma diferenciada em relação às organizações que visam exclusivamente aos rendimentos financeiros.

Como vimos com detalhes no capítulo VI, as incubadoras universitárias de

IES comunitárias demonstraram ter mais **maturidade institucional, agilidade e autonomia na execução de processos operacionais, gerenciais e estratégicos** considerando os parâmetros tradicionais de desempenho de incubadoras os quais nos debruçamos para traçar os insumos de construção das mais de 100 questões aplicadas junto aos quase 40 gestores de incubadoras entrevistados em nossa pesquisa de campo.

Essa asserção se fundamenta na maioria dos indicadores que levantamos, ainda que tenha ocorrido de forma adversante para uns aspectos trabalhados. Resumidamente expomos aqui alguns que merecem destaque.

Vale antes ressaltar que, é claro que é sempre possível, e muito bem-vindo, refutar os apontamentos de nossa pesquisa com outras investigações, especialmente se tiveram caráter mais censitário do que amostral, tanto qualitativo com quantitativo.

Observamos que os gestores das incubadoras comunitárias respondentes de nossa pesquisa apresentarem ter **mais articulação institucional com o seu meio universitário na lida com temáticas de inovação e empreendedorismo**, em particular com outros órgãos, departamentos, programas de cursos de graduação e pós-graduação, assim como com movimento discente universitário.

Além do mais, foram reveladores os resultados da comparação das IES comunitárias frente às outras tipologias quanto à **segurança e abrangência informacional sobre a permissão de poderem vir a integrar a sociedade empresarial de empreendimentos incubados** por parte de funcionários e professoras vinculados à universidade.

Notadamente, os atributos supracitados aprimoram sobremaneira a **cultura empreendedora** de suas instituições, aproximando-as de formulação teórica circunscrita à **Universidade Empreendedora**.

As incubadoras com mantenedoras comunitárias se destacaram também positivamente em praticamente todos os itens ligados à percepção sobre **o nível burocrático** interno para resolução de temas operacionais e estratégicos (manutenção de infraestrutura; investimento em infraestrutura; despesas correntes; contratação de pessoal [houve validação parcial para esse quesito]; contratação de consultor; mudança de posicionamento estratégico; e elaboração de documentos jurídicos), assim como nos resultados em relação ao **tempo** em que essas temáticas levam para serem resolvidas e/ou finalizadas na universidade.

Apuramos ainda que essa tipologia comunitária é associada às incubadoras que mais prontamente se **certificaram no Modelo Cerne** de implementação de um sistema de qualidade aos processos-chave associados às melhores práticas internacionais e nacionais de gestão de incubadoras.

As incubadoras das IES comunitárias demonstraram ter maior número absolutos e proporcionais de **negócios de impacto social** incubados à época da pesquisa de campo, além de estarem há mais tempo ofertando serviços de incubação para eles (o que sugere terem mais conhecimento tácito e explícito acumulados). Revelaram ainda ter mais aderência ao trabalho com parcerias institucionais no campo dos negócios de impacto social. Elas também demonstraram ser as mais **propensas a ajustar seus processos de seleção e de incubação** de modo a trabalhar de forma diferenciada novos nichos de mercados (forma pela qual podemos enquadrar os negócios de impacto social desde o ponto de vista da especialização e segmento de clientela no âmbito dos modelos de negócios das incubadoras).

Assim, compreendemos que a natureza híbrida das mantenedoras comunitárias termina por prover a **flexibilidade e complexidade organizacional necessárias para atender de forma mais assertiva e ágil às demandas das startups**, inclusive dos empreendimentos nascentes que se posicionam como negócios de impacto social.

Logo, conforme apontamos na questão do marco legal circunscrito às Instituições Comunitárias de Ensino Superior (ICES), mesmo que sua regulamentação não tenha sido plenamente regulamentada por parte do Estado, tratam-se de organizações que gozam de mais segurança jurídica para poderem, por exemplo, dar mais autonomia para seus gestores, para poderem ousar mais no atendimento a demandas de inovação (no âmbito do novo marco legal da inovação do Brasil) se comparadas às IES privadas e públicas.

No entanto, como apontamos, elas (as IES comunitárias) **poderiam se voltar mais às populações mais vulneráveis, pessoas de baixa renda, aos “empreendedores por necessidade”**. Só assim estarão mais coadunadas a natureza comunitária ao qual foram canceladas por força de lei. Carecem de mecanismos de aprimoramento de seus planos institucionais de forma a caminharem nessa vertente. Podem, à título ilustrativo, diversificar seus *portfolios* de receitas financeiras (em seus modelos de negócios), buscando patrocinadores de programas de incubação voltados para esse segmento de empreendedores.

Não obstante, essa sugestão é muito aplicável às outras duas tipologias, das IES públicas e privadas, cujos programas de incubação também se mostraram distantes de beneficiar empreendedores que têm perfil de baixa renda e de alta vulnerabilidade social, mesmo para as IES públicas.

E não são poucos os desafios dos gestores de incubadoras universitárias (e de seus colaboradores). Devem lograr coerência interna em relação à própria orientação comportamental e empresarial que normalmente imprimem aos empreendedores de suas empresas incubadas. Tanto do ponto de vista da busca por sustentabilidade financeira de seus modelos de negócios, como quanto à busca por uma gestão baseada em inovação e competitividade na gestão de pessoas, de processos, de operação, de comunicação, de estratégia organizacional etc.

Um outro obstáculo instigante em nível organizacional diz respeito à necessidade de os gestores terem que articular o ensino, a pesquisa e a extensão universitária de forma a otimizar os recursos em prol da qualidade dos serviços prestados aos empreendedores assistidos, enfrentando terrenos demarcados, tanto ideológica, conceitual como territorialmente em seus *campi*.

Neste esforço, felizmente, podem contar com outros agentes e mecanismos de inovação que integram o ecossistema nacional, não apenas outras incubadoras, parques científicos e tecnológicos, aceleradoras, investidores, mas também órgãos governamentais e não governamentais, nacionais e internacionais, como aqueles recorrentemente citados por nossos interlocutores.

Mesmo que o Brasil esteja vivenciado dificuldades profundas que, dentre outros efeitos, terminam por enfraquecer o nível de confiabilidade das pessoas nas organizações, o ecossistema nacional de apoio à geração de empreendimentos inovadores, em que incluímos os negócios de impacto social, pode e deve ser promovido e convocado para participar dos planos forjados para um país revisitado, já que estamos, supostamente, *passando o nosso a limpo*.

Podemos também contar com a juventude (de idade e de espírito) que costuma, historicamente, nos brindar com energia, destemor e disrupção frente aos determinantes alocados como barreiras à entrada na projeção de novos futuros desejáveis.

## Apontamentos para estudos futuros

Entendemos ser relevante que outros estudos tratem de se debruçar sobre temas circunscritos aos dos negócios de impacto já que, como vimos, têm sido omitidos ou pouco aprofundados nas pesquisas acadêmicas, especialmente no campo das Ciências Sociais. Elencamos aqui alguns exemplos de explorações que merecem atenção, são elas:

- Necessidade de tecer análise sobre diferentes modelos existentes ligados a incubadoras universitárias em que se pode fazer diversos recortes, dentre os quais os efeitos da natureza de suas mantenedoras em relação à operação da incubadora e mesmo no desempenho das empresas incubadas;
- Aportar contribuição analítica sobre outras tipologias de incubadoras brasileiras, em que se destacam às governamentais, as não governamentais, às paragovernamentais (do Sistema S, por exemplo), às não universitárias (como às das federações de indústrias de alguns estados de nossa federação), dentre outras;
- Aprofundamento sobre a contribuição do campo da Ciência Política quanto à atuação de empreendimentos ligados ao conceito dos negócios de impacto socioambiental (ou às “empresas híbridas” como muitos autores preferem se referir a eles) na resolução de problemas locais/globais, em especial a partir dos novos instrumentos de política pública em que se destacam os *Social Impact Bonds* (SIC), títulos públicos que têm sido adquiridos por negócios de impacto para financiar a ação deles frente a problemas socioambientais em países como Inglaterra, Portugal e EUA;
- Desenvolvimento de um enfoque analítico acerca do empreendedorismo social e de suas variantes à luz da teoria *weberiana* do campo dos estudos organizacionais em quem se destaca a reordenação racional da cultura e da sociedade, tanto do ponto de vista da absorção dos processos analíticos da sociologia interpretativa, como da discussão do formalismo burocrático e a dos sistemas de poder e de sujeição no âmbito das instituições. A visão de mundo de Weber (2000, 2004 e 2005, dentre outras) pode prover maior complexidade ao presente estudo se consubstanciado na teoria do valor em que o autor alemão terminou por categorizar a existência

de tipologias escalonadas como a da ação afetiva, ação da tradição, da racionalidade com relação aos fins e racional com relação a valores;

- Compreensão do marco legal existente no Brasil quanto ao enquadramento da formalização e atuação de novas organizações como a dos negócios de impacto, inclusive abordando aspectos comparativos com países como EUA, Inglaterra, Itália e França.
- Exploração de vertentes culturalistas como as de perspectiva toquevilliana para o tratamento de impacto das ações de incubadoras em territórios. Como exemplo de investigações possíveis apontamos atributos ligados a relação e manutenção de poder, individualismo *versus* coletivismo; enfrentamento de incertezas frente a tomadas de decisões etc.;
- Análise de programas de atração e retenção de “empreendedores por necessidade” (tipologia que abordamos diversas vezes) em programas de incubação, em programas de sensibilização e qualificação do campo da cultura empreendedora, do empreendedorismo, do empreendedorismo social, dentre outras perspectivas; e
- Exploração sobre o perfil dos beneficiados pelos serviços das incubadoras de empresas no Brasil, de modo a fundamentar e qualificar novas políticas que estejam orientadas a extrapolar o universo dos beneficiários predominantes.

## 6. Referências bibliográficas

ABREU, Paulo R. M. & CAMPOS, Newton M. **O panorama das aceleradoras de startups no Brasil**. Editora Create Space Independent Publishing Platform, USA, 2016. Available at: <[https://www.researchgate.net/publication/309414113\\_O\\_Panorama\\_das\\_Aceleradoras\\_de\\_Startups\\_no\\_Brasil\\_2016](https://www.researchgate.net/publication/309414113_O_Panorama_das_Aceleradoras_de_Startups_no_Brasil_2016)>, acesso em Sep 2, 2017.

ARANHA, José Alberto Sampaio. **Modelos de Incubadoras**. Infodev. Brasília, 2003. Disponível em <[http://www.genesis.puc-rio.br/media/biblioteca/Modelos\\_de\\_incubadora.pdf](http://www.genesis.puc-rio.br/media/biblioteca/Modelos_de_incubadora.pdf)>, acesso em junho 2017.

ARANHA, José Alberto Sampaio. ROCHA, Luciana. MAGACHO, Lygia Alessandra Magalhães. CASTRO, Priscilla. ABREU, Renata Cavalcanti. **Innovation Urban Environment**. Rio de Janeiro, setembro de 2004. Available at <<http://www.genesis.puc-rio.br/biblioteca?busca=Innovation+Urban+Environment>>, Last access dezembro de 2016.

ARANHA, José Alberto Sampaio. ROCHA, Luciana Thibau M.; ZARDO, Julia Bloomfield Gama. MALAMUT, Adriana. **Local Socioeconomic Development Micro Cluster**. Rio de Janeiro, abril de 2005. Available at <<http://www.genesis.puc-rio.br/biblioteca?busca=local+socio-econo>>, Last access dezembro de 2016.

ARANHA, José Alberto Sampaio. ROCHA, Luciana Thibau M. JOURDAN, Catia. **Nanoeconomia**. Rio de Janeiro, janeiro de 2006. Available at <<http://www.genesis.puc-rio.br/biblioteca?busca=nanoeconomia>>, Last access dezembro de 2016.

ARANHA, J. A. S. **Interfaces: A chave para compreender as pessoas e suas relações em um ambiente de inovação**. São Paulo: Saraiva, 2009.

ARAÚJO, Victor Ranieri B. S. de; DOS ANJOS, Luiz C. M.; UCHÔA, Silvia B. B.. **Avaliação de Empresas: um estudo em uma empresa incubada no Estado de Alagoas**. In: 30ª Conferência Mundial IASP de Parques Científicos e Tecnológicos e XXIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, Anprotec, Recife, 2013. Disponível em <[http://anprotec.org.br/anprotec2014/files/artigos/artigo%20\(42\).pdf](http://anprotec.org.br/anprotec2014/files/artigos/artigo%20(42).pdf)>, acesso em outubro de 2017.

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as PMEs**. São Paulo: Atlas, Fundação Vanzolini, 2000.

ANPROTEC - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES. **Histórico do setor de incubação de empresas no Brasil e no mundo**. Brasília: Anprotec, 2016a. Disponível em <<http://www.anprotec.org.br/publicacaoconhecias2.php?idpublicacao=80>>, acesso em julho 2016.

\_\_\_\_\_. **Incubadoras e parques**. Brasília: Anprotec, 2016b. Disponível em <<http://anprotec.org.br/site/menu/incubadoras-e-parques/>>, acesso em julho 2016.

2015.

\_\_\_\_\_. Chamada de Trabalhos para mesa redonda de Economia solidária e desenvolvimento local - experiências das incubadoras brasileiras. Anprotec: Brasília, 2015. Disponível em <[anprotec.org.br/Relata/ChamadaMesaRedonda\\_EmpreendimentosSolidarios.pdf](http://anprotec.org.br/Relata/ChamadaMesaRedonda_EmpreendimentosSolidarios.pdf)>, acesso em agosto de 2017.

\_\_\_\_\_. Perguntas frequentes. Anprotec: Brasília, 2014. Disponível em <<http://anprotec.org.br/site/pt/a-anprotec/>>, acesso em 10 de Maio de 2016.

\_\_\_\_\_. **Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil – relatório técnico**. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores & Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. Brasília: Anprotec, 2012. 24 p.: II. Disponível em <[http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Estudo\\_de\\_Incubadoras\\_Resumo\\_web\\_22-06\\_FINAL\\_pdf\\_59.pdf](http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Estudo_de_Incubadoras_Resumo_web_22-06_FINAL_pdf_59.pdf)>, acesso em abril de 2015.

ANTUNES, Ricardo. Adeus ao Trabalho: Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 11ª Edição. Editora Cortez, 2006.

\_\_\_\_\_. Perguntas frequentes. 2017. Disponível em <<http://anprotec.org.br/site/menu/incubadoras-e-parques/perguntas-frequentes/>>, acesso em agosto 2017.

AUSTIN, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. **Social entrepreneurship and commercial entrepreneurship: Same, Different or both?** Working paper series no. 04-029. 2006.

AZEVEDO *et al.* *Análise das incubadoras universitárias do Brasil*. 2016. Disponível em <[http://www.anprotec.org.br/moc/anais/ID\\_139.pdf](http://www.anprotec.org.br/moc/anais/ID_139.pdf)>, acesso em maio de 2017.

BABBIE, Earl R. 1999. UFMG. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG. 519 p. ISBN: 8570411758.

BARBOSA, Valeska Cristina. **Extensão universitária: proposição e validação de um instrumento de avaliação da percepção dos discentes**. Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), 2012.

BARBOZA, LG; DA SILVA, E; FLOR BERTOLINI, GR. **Negócios sociais no Brasil: a produção de teses e dissertações entre 2005 e 2015**. Capital Científico. 15, 1, 88-102, Jan.. 2017. ISSN: 16791991.

BARDIN L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70; 1977.

BARKI, E. (2015). *Negócios de Impacto: Tendência ou Modismo?* FGV-Executivo, 14(1). Recuperado de <http://rae.fgv.br/gv-executivo>

BAVA, Silvio Caccia. **Tecnologia social e desenvolvimento local**. In: **Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Tradução: Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BATTILANA, Julie; LEE, Matthew. **Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises**. The Academy of Management Annals, 2014, 8:1, 397-441, DOI: 10.1080/19416520.2014.893615

BOLWIJN, P.T.; KUMPE, T. *Manufacturing in the 1990's - Productivity, Flexibility and Innovation*. Long Range Planning, v23, no 4, p 44-57

BIRKHOLZ, C. *Five Making hybrids work: aligning business models and organizational design for social enterprises*. Dissertation of the University of St. Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs to obtain the title of Doctor of Philosophy in Management, Saint Gallen, May 19, 2015. Disponível em <[http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/4394/\\$FILE/dis4394.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/4394/$FILE/dis4394.pdf)>, acesso em julho de 2016.

BESSANT, J.; RUSH, H. *Government support of manufacturing innovation: two country level case study*. IEEE Transactions of Engineering Management, v.40, n.1, p. 79-91, Fevereiro 1993.

BITITCI, Umit S.; TURNER, Utrevor; BEGEMANN, Carsten. *Dynamics of performance measurement systems*. International Journal of Operations & Production Management, vol. 20, n. 6, p. 692-704, 2000.

BORBA, T. S. *Incubadoras universitárias e movimento social da economia solidária* In: Anais do XI Congresso Luso Afro Brasileiro de Ciências Sociais, diversidades e desigualdades. 2011.

BOTTINO, C. F.; Dias, C. G. S.; Korman Dib, Sandra. **Empreendedorismo: matéria eletiva**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Publit, 2006. v. 1. 112p.

BRANDÃO, Carlos. *Repensando a pesquisa participante*. São Paulo: Brasiliense, 1984.

BRASIL. Decreto de número 9.283, de 7 de fevereiro de 2018 que estabelece medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9283.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9283.htm)>, acesso em: 23 de abril de 2017.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.881, de 12 de novembro de 2013. Dispõe sobre a definição, qualificação, prerrogativas e finalidades das Instituições Comunitárias de Educação Superior – ICES, disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências. Disponível em: Acesso em: 20 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei no 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei no 6.815, de 19 de agosto de 1980, a Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei no 12.462, de 4 de agosto de 2011, a Lei no 8.745, de 9 de dezembro de 1993, a Lei no 8.958, de 20 de dezembro de 1994, a Lei no 8.010, de 29 de março de 1990, a Lei no 8.032, de 12 de abril de 1990, e a Lei no 12.772, de 28 de dezembro de 2012, nos termos da Emenda Constitucional n. 85, de 26 de fevereiro de 2015. Diário Oficial da União, Brasília, 2016. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm)>, acesso em: 18 de junho de 2017.

\_\_\_\_\_. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei de número

10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei no 6.815, de 19 de agosto de 1980, a Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei no 12.462, de 4 de agosto de 2011, a Lei no 8.745, de 9 de dezembro de 1993, a Lei no 8.958, de 20 de dezembro de 1994, a Lei no 8.010, de 29 de março de 1990, a Lei no 8.032, de 12 de abril de 1990, e a Lei no 12.772, de 28 de dezembro de 2012, nos termos da Emenda Constitucional número 85, de 26 de fevereiro de 2015. Diário Oficial, Brasília, 11 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. Governo federal. Portal Brasil. Incubadoras de empresas estimulam o empreendedorismo. Brasília, 2012. Disponível em <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/incubadoras-de-empresas-estimulam-o-empreendedorismo>>, acesso em 8 de julho de 2016.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.462, de 04 de agosto de 2011. Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC. Diário Oficial, Brasília, 4 ago. 2011.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.772, de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei no 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei no 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei n. 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei no 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis nos 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4º da Lei no 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências. Diário Oficial, Brasília, 28 dez. 2012.

\_\_\_\_\_. Governo Federal. Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 2 de dez 2004.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.973, de 02 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, n. 232, seção 1, p. 2, 2 ago. 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm)>, acesso em 18 de junho de 2017.

BRASIL. Código Civil, Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. 1ª edição. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2002.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação do Desporto e Fórum Pró-Reitores de extensão das universidades públicas de ensino. 2000. Disponível em [renex.br](http://renex.br)

\_\_\_\_\_. Constituição Federal (1988). Brasília, DF, 1988. Disponível em: Acesso em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)>, set. 2015.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394, de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial, Brasília, 20 dez. 1996.

\_\_\_\_\_. Lei nº. 8.958, de 1994. Dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio e dá outras providências. Diário Oficial, Brasília, 20 dez. 1994.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.666, de 22 de junho de 1993, Dispõe sobre normas para licitações e contratos da Administração Pública. Diário Oficial, Brasília, 22 jun. 1993.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.745, de 1993. Dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do inciso IX do art. 37 da Constituição Federal, e dá outras providências. Diário Oficial, Brasília, 9 dez. 1993.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.010, de 1990. Dispõe sobre importações de bens destinados à pesquisa científica e tecnológica, e dá outras providências. Diário Oficial, Brasília, 29 mar. 1990.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.032, de 1990. Dispõe sobre a isenção ou redução de impostos de importação, e dá outras providências. Diário Oficial, Brasília, 12 abr.1990.

\_\_\_\_\_. Lei nº 6.815, de 1980. Define a situação jurídica do estrangeiro no Brasil, cria o Conselho Nacional de Imigração. Diário Oficial, Brasília, 19 ago. 1980.

BRASIL (*site* oficial do Governo Federal). Incubadoras de empresas estimulam o empreendedorismo. Brasília, 28/07/2014. Disponível em <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/incubadoras-de-empresas-estimulam-o-empreendedorismo>>, acesso em outubro de 2017.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do estado para a cidadania - a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**; São Paulo: Editora 34, 1998.

BRUNEEL J., Ratinho T., Clarysse B. *et al.*, 2012, *The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations*, *Technovation*, Vol: 32, ISSN: 0166-4972, Pages: 110-121

CAMPELLO, Tereza; Marcelo Côrtes NERI (orgs.). **Programa Bolsa Família: uma década de inclusão e cidadania** / organizadores: – Brasília: Ipea, 2013

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. **Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo**. Texto contexto - enferm., Florianópolis , v. 15, n. 4, p. 679-684, Dec. 200 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-07072006000400017&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072006000400017&lng=en&nrm=iso)>. access on 25 June 2017.

CASTELLS, Manuel. **A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura**. Vol. 1 - O Poder da Identidade. São Paulo, Ed. Paz e Terra, 1999.

CESMAC - CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE MACEIÓ. História. Disponível em <https://cesmac.edu.br/cesmac/historia>, acesso em outubro de 2017.

\_\_\_\_\_. Estatuto. 2012. Disponível em <<https://cesmac.edu.br/admin/wp-content/uploads/2014/11/ESTATUTO-CESMAC.pdf>>, acesso em outubro de 2017.

COHEN, Susan. L. (2013). What do Accelerators do? Insights from Incubators and Angels. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*. 8 (3-4), 19-25.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. DE. *A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis social businesses*. **Revista de Administração USP**, v. 47, n. 3, p. 385–397, 2012A.

COMINI, G.; FISCHER, Rosa Maria; ASSAD, Fernando. ***Social Business in Brazil***. *Voluntas (Manchester)*, 2012B.

COMOLLI, Loïc; ETCHART, Nicole. ***Social Enterprise in emerging Market countries: no free ride***. Estados Unidos da América: Palgrave Macmillian, 2013.

COUTROT, T. *Critique de l'Organisation du Travail*. Paris: Éditions La Découverte, 1999.

CN – CINEMA NOSSO. Nossa história. Available at <http://www.cinemanosso.org.br/site/>, last access the 12<sup>th</sup> of december, 2016.

CE - COMISSÃO EUROPEIA. European Commission Enterprise Directorate-General. ***Benchmarking of business incubators***. Centre for Strategy & Evaluation. Kent TN14 5RJ, United Kingdom. 2002. Disponível em <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/2769/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>, acesso em fevereiro de 2018.

DACIN, M. T., DACIN, P. A., & TRACEY, P. (2011). ***Social entrepreneurship: A critique and future directions***. *Organization Science*, 22(5), 1203-1213.

DAL-SOTO, Fábio. **O Estabelecimento da Orientação Empreendedora no Ambiente Acadêmico: Transformações institucionais em universidades no Brasil e na Suécia**. Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. São Leopoldo, 2018.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo para visionários**. Desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.

DORNELAS, José. **Planejando incubadoras de empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DEFOURNY, Jacques. ***Coopératives de production et entreprises autogérées: une synthèse du débat sur les effets économiques de la participation***. *Mondes en Développement*, v. 16, n. 61, p. 139-153, 1988.

DE MASI, Domenico. **A Sociedade pós-industrial**. Senac editora: São Paulo, 2003.

DEES, Gregory J. *The meaning of social entrepreneurship*. Disponível em: <https://centers.fuqua.duke.edu/case/>; Acesso em: 13 fev. 2018.

DINIZ, Davi Monteiro; NEVES, Rúbia Carneiro. **Da recente legislação sobre inovação e seus efeitos para as universidades federais**. Rev. de Direito, Inovação, Propriedade Intelectual e Concorrência | e-ISSN: 2526-0014 | Curitiba | v. 2 | n. 2 | p. 01 – 23. Jul/Dez. 2016. Disponível em <<http://indexlaw.org/index.php/revistadipic/article/view/1515/1979>>, acesso em agosto de 2017.

DI SÉRIO, L. C.; DUARTE, A. L. C. M. **Competindo em tempo e flexibilidade – Casos de empresas brasileiras**. ENEGEP, 19, Rio de Janeiro, 1999. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-ols-14.pdf>>, Acesso em: 02/12/2017.

DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. Editora Pioneira. São Paulo, 1999.

DRAIBE, Sonia; FONCESA, Ana Marina; MONTALI, Lilia. **Programas de Renda Mínima para Famílias Carentes** Levantamento das Experiências e Metodologia de Avaliação; In: LOBATO, Ana Lúcia Martins (Org.), **Garantia de Renda Mínima: ensaios e propostas**; Brasília, DF: IPEA, 1998.

EDELMAN, 2012. Geração Y ganhou poder de influência, diz estudo. Disponível em <<https://www.edelman.com.br/news/8095/>>, acesso em julho de 2017.

ETZKOWITZ, Henry. *Innovation in Innovation: The Triple Helix of University - Industry Government Relations*. Social Science Information, vol. 42, 3: p. 293-337, September, 2003.

ETZKOWITZ, H. *The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm*. Research Policy 29(2): 313, 2000.

\_\_\_\_\_. *The entrepreneurial university and the emergence of the democratic corporatism*. In H. Etzkowitz (Org.). *The norms of entrepreneurial science: cognitive effects of the new university-industry linkages*. Research Policy, 27(8), 823-833. December, 1998.

\_\_\_\_\_. LEYDESDORFF, Loet. *The dynamics of innovation: from national systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations*. Research Policy February, v. 29, p. 109-123, 2000.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. *Universities and the Global Knowledge Economy: A Triple Helix of University-industry-government Relations*. Pinter, 1997.

FARIA, Adriana Ferreira; SEDIYAMA, Jaqueline Akemi Suzuki; ALMEIDA, Andréa Furtado de; SERPA, Cecília Velasquez; LAGE, Ana Cristina de Alvarenga. **Estudo dos ambientes de inovação de Minas Gerais: empresas, incubadoras de empresas e parques tecnológicos**. Viçosa, MG: NTG/UFV, 2017. Disponível em <[http://www.centev.ufv.br/Recursos/Imagens\\_CK/files/EstudoAmbInova%C3%A7%C3%A3o-MG.pdf](http://www.centev.ufv.br/Recursos/Imagens_CK/files/EstudoAmbInova%C3%A7%C3%A3o-MG.pdf)>, acesso em janeiro de 2018.

FCBNET, 2017. **Fundos especializados já investiram mais de R\$ 100 mi em empresas de impacto social**. 14 de outubro de 2016. Disponível em

<<http://fcbnet.com.br/fundos-especializados-ja-investiram-mais-de-r-100-mi-em-empresas-de-impacto-social/>>, acesso em julho de 2017.

FERREIRA, G. C.; SORIA, Alessandra Freitas, CLOSS, Lisiane. **Gestão da interação Universidade-Empresa: o caso PUCRS. Soc.** Estado. 2012, vol. 27, n.1, pp. 79-94.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias - evolução e tendências da Moderna Administração de Empresas.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1997.

FONSECA, Sérgio Azevedo; KRUGLIANSKAS, Isak. *Avaliação do desempenho de incubadoras empresariais mistas: um estudo de caso no Estado de São Paulo, Brasil.* In: IASP – Conferência Latino-Americana de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, 2000, Panamá. Anais. Panamá: IASP, 2000. CD-ROM.

FONSECA, Ana Maria Medeiros da; VIANA, Ana Luiza d'Ávila. Direito à saúde, atenção básica e transferências condicionadas de renda na América Latina. *Ciênc. saúde coletiva*, Rio de Janeiro, v. 12, n. 6, p. 1505-1512, Dec. 2007. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232007000600012&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232007000600012&lng=en&nrm=iso)>. access on 05 Aug. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232007000600012>.

FONTOURA, Carolina Leite Amaral. **Regramento da inovação no Brasil e efetividade das disposições constitucionais - Leis sem aplicabilidade?** Rio de Janeiro, 23/03/2018. Disponível em <<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/regramento-da-inovacao-no-brasil-e-efetividade-das-disposicoes-constitucionais-23032018>>; acesso em agosto de 2018

FMI – FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL. *World Economic Outlook* (WEO). October, 2017. Disponível em [www.imf.org/external/datamapper/datasets/weo](http://www.imf.org/external/datamapper/datasets/weo), acesso em outubro de 2017.

FROTA, M., & LUIZ, F. Comprometimento e alinhamento da pós-graduação da PUC-Rio com o desenvolvimento sustentável. 10 (21), S 699. 2013.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – FGV; ANPROTEC - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMIENTOS INOVADORES; SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Estudo de impacto econômico: segmento de incubadoras de empresas do Brasil/Anprotec. Brasília, DF: Anprotec: Sebrae, 2016. Disponível em <[http://www.anprotec.org.br/Relata/18072016%20Estudo\\_anprotec\\_v6.pdf](http://www.anprotec.org.br/Relata/18072016%20Estudo_anprotec_v6.pdf)>, acesso em julho de 2017.

GAIGER, L. I. G. **A economia solidária no Brasil: uma análise dos dados nacionais.** São Leopoldo: Oikos, 2014.

\_\_\_\_\_. A economia solidária e a revitalização do paradigma cooperativo. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, 2013 28(82). Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais São Paulo: Junho 2013

\_\_\_\_\_. Por um olhar inverso: prismas e questões de pesquisa sobre a Economia Solidária. **Revista Sociedade e Estado**, v. 27, n. 2 (maio-agosto 2012): Maio, 2012.

\_\_\_\_\_. A economia solidária e o valor das relações sociais vinculantes. *Katálysis*, vol. 11, nº 1, 2008, p. 11-19.

GALLON, A. V. Metodologia multicritério para autoavaliação do microdistrito industrial tecnológico com vistas a alavancar seu desempenho e de suas EBTs incubadas. 2009. 428 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2009.

GARCIA, F. P.; BIZZOTTO, C. E.; PIRES, S. O.; CHIERIGHINI, T. Reference Center for Business Incubation: a proposal for a new model of operation. Artigo apresentado na 29ª Conferência da National Business Incubation Association (NBIA), Denver, abril, 2015. Disponível em <<http://www.anprotec.org.br/Relata/artigoCernNBIA.pdf>>, acesso em fevereiro de 2017.

GE - GUIA DO ESTUDANTE. Classificação anual das melhores universidades, 2015. Disponível em <<http://guiadoestudante.abril.com.br/universidades/?qu=+>>, acesso em abril 2016.

GEM - *GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR*. **Empreendedorismo no Brasil**. 2010, 2011, 2013, 2015, 2016.

\_\_\_\_\_. *Special Report on Education and Training*. 2010. Disponível em <http://www.gemconsortium.org/report/47119>, acesso em julho de 2016.

\_\_\_\_\_. *Special Report on Social Entrepreneurship*. 2015. Disponível em <http://www.gemconsortium.org/report>, acesso em julho de 2017.

GUARANY, L. R. **Interação Universidade–Empresa e a Geração de uma Universidade Empreendedora: a evolução da PUC-Rio**. Tese doutorado em Engenharia de Produção UFRJ, VIII. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 2006.

GUIA VOCÊ SA, 2016. Disponível em <https://exame.abril.com.br/carreira/as-150-melhores-empresas-para-voce-trabalhar-2016/>, acesso em outubro de 2017.

HABERMAS, Jürgen. O discurso filosófico da modernidade: doze lições. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

\_\_\_\_\_. *La modernidad, un proyecto incompleto*. In: FOSTER, Hal. *La posmodernidad*. 7. ed. Barcelona: 1998.

HALL, Peter D. Historical perspectives on Nonprofit Organization. Em Herman, R. D. (and Associates). *The Jossey-Bass Handbook of nonprofit leadership and management*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1994.

HARDY, C.; FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. 2. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2000

HAZARD, Damian. **As ONGs no Brasil e a cooperação internacional**. *Jornal A Tarde*. Salvador, 14/05/2012. Disponível em <<http://www.abong.org.br/biblioteca.php?id=7812&it=7827>>, Acesso em 15 de julho de 2017.

HISTORIA DE ALAGOAS. História do Centro Universitário Cesmac. <http://www.historiadealagoas.com.br/historia-do-centro-universitario-cesmac.html>, acesso em outubro de 2017.

HUYBRECHTS, benjamin; NICHOLLS, Alex. Social Entrepreneurship: Definitions, Drivers and Challenges. In: Social Entrepreneurship and Social Business (editors: Christine Volkmann, Kim Oliver Tokarski, Kati Ernst). Springer Gabler: April 2012.

IASP - INTERNATIONAL ASSOCIATION OF SCIENCE PARKS AND AREAS OF INNOVATION. *Knowledge bites*. Disponível em: <http://www.iasp.ws/knowledge-bites>, last access 16 de dezembro de 2015.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa de inovação: 2014. IBGE, Coordenação de Indústria. Rio de Janeiro: IBGE, 2016.

\_\_\_\_\_. Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) 2007/2015. Brasília, 2017. Disponível em <<https://brasilemsintese.ibge.gov.br/trabalho/rendimento-de-todos-os-trabalhos.html>>, acesso em julho de 2017.

ICE – INSTITUTO CIDADANIA EMPRESARIAL & SITAWI, 2015. Carta de Princípios dos Negócios de Impacto no Brasil, Abril de 2015. Disponível em <[http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/Carta\\_Principios.pdf](http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/Carta_Principios.pdf)>, acesso em julho de 2017.

ICE – INSTITUTO CIDADANIA EMPRESARIAL & SITAWI. Estudo dos Formatos Legais Existentes no Brasil Que Podem Servir aos Negócios de Impacto. Março de 2015. Disponível em <http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/FormatosLegais.pdf>, acesso em dez/2017.

IET - INCUBADORA EMPRESARIAL TECNOLÓGICA DO CESMAC. Chamada de Seleção Nº 01/2016 para Incubação de empreendimentos inovadores. Disponível em <http://www.cesmac.edu.br/admin/wp-content/uploads/2015/03/Chamada-de-sele%C3%A7%C3%A3o-2016.pdf>, acesso em outubro de 2017.

ITNC – INCUBADORA TECNOLÓGICA NATAL CENTRAL. Disponível em <http://portal.ifrn.edu.br/pesquisa/incubadoras-tecnologicas/mit/itnc>, acesso em setembro de 2017.

IFRN - INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. Rio Grande do Norte, Disponível em <<http://portal.ifrn.edu.br/institucional/historico>>, acesso em setembro de 2017a.

\_\_\_\_\_. Atos e Fatos/NIT - Núcleo de Incubação Tecnológica. Rio Grande do Norte, 2017b. Disponível em <<http://centenario.ifrn.edu.br/atos-e-fatos/nit-nucleo-de-incubacao-tecnologica>>, acesso em julho de 2017.

IPIRANGA, Ana Sílvia Rocha; FREITAS, Ana Augusta Ferreira de; PAIVA, Thiago Alves. O empreendedorismo acadêmico no contexto da interação Universidade - Empresa - Governo. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 8, n. 4, p. 676-693, Dec. 2010. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512010000400008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512010000400008&lng=en&nrm=iso)>. access on 09 Sept. 2017.

IIZUKA, Edson Sadao; WALCHHUTTER, Seimor; DIAS, Marcello Romani; BARBOSA, Aline dos Santos. Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Revisão Crítica e Agenda de Pesquisa. XVII Seminários em Administração. outubro de 2014.

INFODEV – *INFORMATION FOR DEVELOPMENT*. Global Good Practice in Incubation Policy Development and Implementation. Banco Mundial, Washington DC, Outubro de 2017. Disponível <[https://www.infodev.org/infodev-files/resource/InfodevDocuments\\_834.pdf](https://www.infodev.org/infodev-files/resource/InfodevDocuments_834.pdf)>, acesso em janeiro de 2018.

ITCG - INCUBADORA TECNOLÓGICA DE CAMPINA GRANDE, 2017. Incubadora. Institucional. Disponível em <<http://www.paqtc.org.br/>>, acesso em agosto de 2107.

JIMÉNEZ, J. & MORALES, A.C. (2011): “Social economy and the fourth sector, base and protagonist of social innovation”, CIRIEC-España, **Revista de Economía Pública**, Social y Cooperativa, no. 73, Special Issue, p. 33-60.

JOURDAN, Catia; ZARDO, Julia. Oficina-Matriz como Tecnologia Social para Inovação. In: XII Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica - ALTEC 2007. Available at <[www.uece.br/nit/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=651&Itemid=157](http://www.uece.br/nit/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=651&Itemid=157)>, last access julho 2016.

JORDÃO, Julia, Garone. INVESTIMENTOS de impacto: negócios sociais como opção de aplicação financeira. Rio de Janeiro, PUC-Rio, 2013. Disponível em: <[http://www.econ.puc-rio.br/uploads/adm/trabalhos/files/Julia\\_Garone\\_Jordao.pdf](http://www.econ.puc-rio.br/uploads/adm/trabalhos/files/Julia_Garone_Jordao.pdf)>, acesso em julho de 2017.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. A estratégia em ação: *balanced scorecard*. 6ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KIRCHHOFF, B. A. *Entrepreneurship and Dynamic Capitalism: The Economics of Business Firm Formation and Growth*. Westport, CT: Praeger Publishers, 1994.

KORMAN DIB, Sandra; CASTRO, Lucia Rabello de. **O trabalho é projeto de vida para os jovens?** Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 2010, vol. 13, n. 1, pp. 1 – 15. Disponível em <<http://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25734>>, acesso em abril de 2018.

KORMAN DIB, Sandra. **Desenvolvimento de negócios e carreiras**. Brasília, DF: Sebrae; Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2016.

\_\_\_\_\_. **Juventude e projeto profissional: a construção subjetiva do trabalho**. Rio de Janeiro, 2007. Tese - Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

\_\_\_\_\_. DIAS, C. G. Novas cartografias profissionais no audiovisual e cenários propícios a novos empreendedores: propostas para profissionais do futuro. In: Julia Zardo (Org.), Estudo da cadeia produtiva do audiovisual do Estado do Espírito Santo, Vitória, Sebrae/ES, 2010. Disponível em

<[https://issuu.com/institutogenesis/docs/audiovisual\\_capixaba-pdf](https://issuu.com/institutogenesis/docs/audiovisual_capixaba-pdf)>, acesso em abril de 2018.

KORMAN DIB, S; DIAS, C. G. S. **Inserção profissional dos jovens: o empreendedorismo e as formas de participação**. In: III Conferência Internacional de Pesquisa em Empreendedorismo na América Latina, 2004, Rio de Janeiro. Anais da III CIPEAL, 2004.

LEHER, Roberto. Universidade no Brasil e na América Latina: tensões e contradições entre o público e o privado. **Revista Brasileira de Educação**, 12 (2007), pp. 171 – 177.

LIANZA, Sidnei & ADDOR, Felipe. Tecnologia e Desenvolvimento Social e Solidário. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2005.

LIMEIRA, Tânia. O papel das aceleradoras de impacto no desenvolvimento dos negócios sociais no Brasil. Relatório de Pesquisa. ICE, EBAP/FGV/SP: São Paulo, Junho 2014. Disponível em <[http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/O\\_papel\\_das\\_aceleradoras.pdf](http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/O_papel_das_aceleradoras.pdf)>, acesso agosto de 2018.

\_\_\_\_\_; PINHEIRO, Silvia Marina. Empreendedorismo social na Europa e na Inglaterra – Iniciativas inspiradoras para o ecossistema brasileiro. Relatório de pesquisa, São Paulo, FGV/ICE, Julho 2017. Disponível em <<http://ice.org.br/blog/wp-content/uploads/2018/04/Empreendedorismo-Social-na-Europa-e-Inglaterra-Iniciativas-Inspiradoras.pdf>>, acesso em julho de 2018.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. *Case study re-search: design and methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989, p. 23.

YOUNG, Dennis R. Mission market tension in managing nonprofit organization. WP, NP 05-02. NPSP, Andrew Young School of Policy S, Georgia State University, 2015.

LOPES, Rose Mary (Orgs). **Educação empreendedora. Conceitos, modelos e práticas**. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Sebrae, 2010.

\_\_\_\_\_. Ensino de Empreendedorismo no Brasil. Panorama, tendências e melhores práticas. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

LOUREIRO, SR. *Business support networks for social businesses: a study of the Brazilian ecosystem*. Brazil, South America, 2014

NOBRE, E.A. *et al.* **Capacidade de inovação nas empresas incubadas**. HOLOS. 32, 3, 198-217, May 2016. ISSN: 18071600. Disponível em <<http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=1931add9-d19b-4e17-adf7-d73454ab1548%40sessionmgr4010>>, acesso em setembro de 2017.

MACHADO, Rosa Teresa Moreira. Fundamentos sobre o estudo da dinâmica das inovações no *Agribusiness*. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 127-141, Agosto 1998. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65551998000200008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551998000200008&lng=en&nrm=iso)>, acesso em 25 de Junho de 2017.

MACKEY, John; SISODIA, Rajendra. *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*. Boston, Mass: **Harvard Business Review**, 2014.

MAGACHO, Lygia A. M. *Tipos de empreendedorismo, legislação e abertura de empresas com foco no MEI*. Brasília, DF: Sebrae; Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2016.

MAIR, J., & MARTÍ, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. **Journal of World Business**, 41(1), 36-44. doi:10.1016/j.jwb.2005.09.002

MALDANER, Luis Felipe; PEREIRA, Alexandre; ECKERT, Daniela Carolina. entrepreneurship And Innovation hub at a private university in rio grande do sul. **Revista Práxis**, Novo Hamburgo, v. 2, p. 147-164, nov. 2017. ISSN 2448-1939. Disponível em: <<http://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistapraxis/article/view/1270>>. Acesso em: 30 July 2018. doi:<https://doi.org/10.25112/rpr.v2i0.1270>.

MANCE, Euclides André. *A Universidade em Questão - o conhecimento como mediação da cidadania e como instrumento do capital*. IFIL, fevereiro de 1999.

MANUAL, DE OSLO. *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3º. Ed. Brasília: **OCDE, Finep**, 2005. Disponível em: Acesso em: 24 de agosto de 2017.

MARTIN Roger L.; OSBERG Sally. "Social Entrepreneurship: The Case for Definition". **Stanford Social Innovation Review**, Spring, 2007/. Disponível em <[https://ssir.org/articles/entry/social\\_entrepreneurship\\_the\\_case\\_for\\_definition#](https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition#)>, acesso em abril 2018.

MARTINS, Claudia Garrido; FERREIRA, Miguel Luiz Ribeiro. O *survey* como tipo de pesquisa aplicado na descrição do conhecimento do processo de gerenciamento de riscos em projetos no segmento da construção. Artigo apresentado no VII Congresso nacional de excelência em gestão 12 e 13 de agosto de 2011. Disponível em <[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11\\_0362\\_1839.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0362_1839.pdf)>, acesso em julho de 2017.

MCNEILL, K; SILSETH, L. **Growing pains: the fourth sector as a progressive alternative in New Zealand**. *New Zealand Sociology*. 2, 59, 2015. ISSN: 0112-921X.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO (MCTI). **Parques & Incubadoras para o desenvolvimento do Brasil: Estudo de Práticas de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas/MCTI**; Brasília: MCTI, 2015a. Disponível em <http://www.anprotec.org.br/Relata/EstudoMelhoresPraticasParquesIncubadoras.pdf>, acesso em 15 de julho de 2017.

\_\_\_\_\_. **Parques & Incubadoras para o Desenvolvimento do Brasil: Estudos de Impactos do PNI: Programa Nacional de Apoio a Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas/Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação – MCTI**; – Brasília: MCTI, 2015b. Disponível em: <http://ppi.certi.org.br/1-EstudodelImpactosdoPNI.pdf>, acesso em 15 de julho de 2017.

\_\_\_\_\_. **Estudo de projetos de alta complexidade: indicadores de parques tecnológicos.** Centro de apoio ao desenvolvimento tecnológico. Brasília, CDT/UnB, 2014. Disponível em: [http://www.anprotec.org.br/Relata/PNI\\_FINAL\\_web.pdf](http://www.anprotec.org.br/Relata/PNI_FINAL_web.pdf), acesso em 15 de julho de 2017.

MELLO, R. E. S.; ZARDO, J. B. G.; MELLO, R. F. Productive Initiatives in the Realm of Creative Industries: A Territorial Approach of Two Brazilian Cases. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, v. 4, p. 56-64, 2014.

MELLO, Ruth E. S; ZARDO, J. B. G. *Rio Criativo: política pública de formação, qualificação e de incubação de empreendedores nos setores criativos do Estado do Rio de Janeiro*. Fundação Casa Rui Barbosa: RJ, maio de 2014. Disponível em <<http://culturadigital.br/politicaculturalcasaderuibarbosa/files/2014/06/Ruth-Espinola-Soriano-de-Mello-et-alli.pdf>>, acesso em julho de 2016.

MELLO, Ruth Espínola Soriano de; ZARDO, Julia Bloomfield Gama; FRIGOTTO, Larissa; ASSIS, Gelbe. **Educação empreendedora na qualificação de docentes do ensino técnico e profissional: O caso do Pronatec Empreendedor.** Artigo completo aprovado no XXVI Conferência Anprotec, Fortaleza, outubro de 2016. Disponível em [http://www.anprotec.org.br/moc/anais/ID\\_100.pdf](http://www.anprotec.org.br/moc/anais/ID_100.pdf) acesso em 15 de agosto de 2017.

MELLO, Ruth Espínola Soriano de. **Planejamento, modelo e plano de negócios.** Brasília, DF: Sebrae; Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2016.

MELLO, Ruth Espínola Soriano de; ZARDO, Julia Bloomfield Gama. **Ecosistema empreendedor da PUC-Rio.** In: Ensino de Empreendedorismo no Brasil, panorama, metodologias, melhores práticas e desafios (LOPES, Rose Mary Almeida). Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2017.

MELLO, Ruth E. S; ZARDO, J. B. G. *Rio Criativo: política pública de formação, qualificação e de incubação de empreendedores nos setores criativos do Estado do Rio de Janeiro*. Fundação Casa Rui Barbosa: Rio de Janeiro, maio de 2014a.

\_\_\_\_\_. **Economia criativa: o caso das Incubadoras Rio Criativo frente às políticas culturais tradicionais.** Cadernos do Desenvolvimento Fluminense, v. 5, p. 109-125, 2014. Available at<<http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/cdf/article/view/14414>>, Last access junho 2016.

\_\_\_\_\_. **Gestão do conhecimento: mantendo cultura, clientes e qualidade enquanto complementa formação dos alunos.** In: MELLO, Ruth; MOTA, Marcus. (Org.). *Sentimento EJ: 18 anos de história da Empresa Junior da PUC-Rio*. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2013, v. i, p. 19-39. Available at<[http://www.genesis.puc-rio.br/media/biblioteca/Livro\\_Sentimento\\_EJ\\_-\\_2013.pdf](http://www.genesis.puc-rio.br/media/biblioteca/Livro_Sentimento_EJ_-_2013.pdf)>, acesso julho 2016.

\_\_\_\_\_; MOTTA, Marcus (Orgs.). **Sentimento EJ: 18 anos de história da Empresa Júnior da PUC-Rio (EJ PUC-Rio).** Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio, 2013. Disponível em <[http://www.genesis.puc-rio.br/media/biblioteca/Livro\\_Sentimento\\_EJ\\_-\\_2013.pdf](http://www.genesis.puc-rio.br/media/biblioteca/Livro_Sentimento_EJ_-_2013.pdf)>, acesso em 05 de março de 2016.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro setor e questão social; crítica ao padrão emergente de intervenção social**. São Paulo: Cortez, 2002. 288 p.

\_\_\_\_\_. **Pobreza, "questão social" e seu enfrentamento**. Serv. Soc. Soc., São Paulo, n. 110, p. 270-287, June 2012. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-66282012000200004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-66282012000200004&lng=en&nrm=iso)>, access on 03 Aug. 2017.

MOURA, A. M. (2011). **Facilitadores e dificultadores na implementação de um negócio inclusivo em três países de diferentes continentes**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

OLIVEIRA, Edson Marques. **Empreendedorismo social e o desafio do baixo estoque de capital social com principal entrave à sustentabilidade: relato de uma experiência junto a organizações sociais de Toledo-PR**. In: I Seminário sobre Sustentabilidade, 2006, Curitiba. Anais do I Seminário sobre Sustentabilidade. Curitiba - PR: UNIFAE, 2006. v. 1. p. 1-1.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 9-18, 2004.

OLIVEIRA, Miguel D. de. **Cidadania e globalização: a política externa brasileira e as ONGs**. Brasília: Instituto Rio Branco, Fundação Alexandre Gusmão, Centro de Estudos Estratégicos, 1999.

OLIVEIRA, Aliomar Silva de. **Análise das interações universidade-empresa em empresas incubadas e graduadas em uma incubadora universitária de empresas**. Dissertação de mestrado em Administração. UFRGS: Porto Alegre, 2010. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/26008/000756447.pdf?sequence=1>>, acesso em agosto de 2017.

PEREIRA, Tatiana Dahmer. **O não governamental em questão: um estudo sobre o universo ABONG**. Rio de Janeiro: Fase, 2003.

PARREIRAS, Luiz Eduardo. **Negócios Solidários em Cadeias Produtivas: Protagonismo Coletivo e Desenvolvimento Sustentável**. Ipea, Anpec, FBB: Rio de Janeiro, 2007.

PASSONI, C. J., P; *et al.* Application of the model Cerne for the establishment of criteria incubation selection in technology based businesses: a study in incubators of technological base of the country. **Revista GEINTEC**, Vol 7, Iss 1, Pp 3620-3633 (2017).

PASSOS, Carlos A. Krüger (Org.). **Indicadores, ONG's e cidadania: contribuições sociopolíticas e metodológicas**. Curitiba: Plataforma Contrapartes Novib, 2003.

PE. HORTAL. 2013. **Prefácio** In: Sentimento EJ. Editora PUC-Rio: Rio de Janeiro 2013.

PE. J. HORTAL Sanchez, S. J. **A universidade: realidade e esperança**. Editora PUC-Rio: Rio de Janeiro, 2002.

PIPE & VOX CAPITAL, 2017. Primeiro mapa de negócios de impacto social e ambiental. PIPE: São Paulo, 2017. Disponível em <<http://www.pipe.social/mapa2017>>, acesso em julho 2017.

PUC-RIO – PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO. Portaria 104 da PUC-Rio de 2003. Rio de Janeiro, 2003.

\_\_\_\_\_. Regimento Interno - Portaria 31 da PUC-Rio. Rio de Janeiro, 9 de julho de 2015.

\_\_\_\_\_. INSTITUTO GÊNESIS PUC-Rio. Relatório Institucional de 2016. Disponível em <[http://www.genesis.puc-rio.br/media/resultados/relatorios/institutogenesis\\_relatorio2016.pdf](http://www.genesis.puc-rio.br/media/resultados/relatorios/institutogenesis_relatorio2016.pdf)>, acesso em 6 de março de 2016.

\_\_\_\_\_. Relatório Institucional de 1999. Disponível em <[http://www.genesis.puc-rio.br/media/resultados/relatorios/RELATORIO\\_ANUAL\\_1999.pdf](http://www.genesis.puc-rio.br/media/resultados/relatorios/RELATORIO_ANUAL_1999.pdf)>, acesso em 6 de março de 2016.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia a experiência da Itália moderna**; Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PUTNAM, Robert D. *Bowling alone: America's declining social capital*. Journal of Democracy. v. 6, n. 1, p.65-78, jan. 1995.

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Relatório de Desenvolvimento Humano. Nova Iorque, 2016. Disponível em <http://hdr.undp.org/en/2016-report>, acesso em outubro de 2017.

POLANYI, Karl. **A grande Transformação: as origens de nossa época**. Rio de Janeiro, Campus, 1980. 360 p. Maria Ignez S. Paulilo.

PLONSKI, G. Ary. Cooperação empresa-universidade: antigos dilemas, novos desafios. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 25, p. 32-41, 1995. Disponível em <[www.rausp.usp.br](http://www.rausp.usp.br)>, acesso em 12 mar. 2018.

PORTER, Michel. Why business can be good at solving social problems?, TED, Edimburgo, Junho 2013. Disponível em <[https://www.ted.com/talks/michael\\_porter\\_why\\_business\\_can\\_be\\_good\\_at\\_solving\\_social\\_problems?language=pt-br](https://www.ted.com/talks/michael_porter_why_business_can_be_good_at_solving_social_problems?language=pt-br)>, acesso em julho de 107.

\_\_\_\_\_. E.; KRAMER, Mark. Creating shared value: how to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. hbs, jan/fev, 2001, 2-17.

PRATA, Alvaro Toubes. Prefácio ao estudo, análise e proposições sobre as incubadoras de empresas no Brasil. Brasília: Anprotec, 2012.

PUC-Rio - PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO (PUC-Rio). Portaria nº 104, de 22 de setembro de 2003. Participação dos professores nas empresas residentes da incubadora. Rio de Janeiro, 2003.

\_\_\_\_\_. Núcleo de Memória da PUC-Rio. PUC-Rio 70 anos. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2010.

\_\_\_\_\_. Institucional. Rio de Janeiro, 2017.

\_\_\_\_\_. Instituto Gênesis PUC-Rio. Relatório 2016. Rio de Janeiro, 2016.

\_\_\_\_\_. Instituto Gênesis PUC-Rio. Relatório anual de 2015. Rio de Janeiro, 2015. Available at <<http://www.genesis.puc-rio.br/resultados>>, Last access fev 2018.

\_\_\_\_\_. *AGI speech*, Rio de Janeiro, november, 2016b.

QS - QUACQUARELLI SYMONDS. QUACQUARELLI SYMONDS (QS). QS World University Rankings 2018. Londres, 2017. Disponível em: Acesso em: 26 fev. 2018.

RABBIOR, G. **Elements of a Successful Entrepreneurship/Economics/Education Program.** In: KENT, A. Entrepreneurship Education – Current Developments, Future Direction. Quorum Books, 1990, Cap. 4.

ROCHA, Luciana Thibau M.; JOURDAN, Catia Araujo; ARANHA, José Alberto S.; TOBIAS, Lucia; RAMOS, Mariana. Talleres de trabajo Génesis. Rio de Janeiro, janeiro, 2006. Available at <http://www.genesis.puc-rio.br/biblioteca%3Fbusca%3DTalleres%20de%20Trabalho%20G%C3%A9nesis>, Last access dezembro de 2016.

ROCHA, Luciana Thibau M.; LOPES, Julia Torres Homem Pinto; ARANHA, José Alberto Sampaio. Oficinas de Trabalho Gênesis - Empreendimentos orientados para o desenvolvimento local e setorial. Rio de Janeiro, janeiro de 2005. Disponível em <<http://www.genesis.puc-rio.br/biblioteca?busca=Oficinas+de+Trabalho+G%C3%A9nesis>>, em dez/16.

RAGEL, Angelita; MELO, Maria Emilia. 2009. Transparência através da web. Mecanismos e indicadores para o fortalecimento institucional de ONGs. NAPEC - Núcleo de Apoio à Pesquisa e Educação Continuada. Rio de Janeiro, fevereiro de 2009. Disponível em <<http://www.abong.org.br/final/download/ttransparencia2.pdf>>, acesso em 15 de julho de 2017.

RAMOS, Adriana Tapajós. A importância de sistemas computadorizados na Governança Corporativa e de Tecnologia da Informação e o seu impacto na Gestão de Projetos: Caso do Sistema de Gestão Universitário da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. TCC de conclusão de MBA de projetos. MELLO, Ruth (Orientadora). PUC-Rio: Rio de Janeiro, 2016.

RAUEN, Cristiane Vianna. O novo marco legal da inovação no Brasil: o que muda na relação ICT- empresa? Radar. V. 43, p. 21-35, fev. 2016. Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6051/1/Radar\\_n43\\_novo.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6051/1/Radar_n43_novo.pdf)> Acesso em 25 de agosto de 2017.

REBELO, Kátia. Depoimento in: Incubadora Empresarial Tecnológica é inaugurada em Alagoas. Sebrae, Brasília, 27/05/2015. Disponível em <http://www.al.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/AL/incubadora-empresarial-tecnologica-e-inaugurada-em-alagoas,dd0425943069d410VgnVCM1000003b74010aRCRD>, acesso em outubro de 2017.

RODRIGUES, Juliana; COMINI, Graziela. O Movimento B Corp: Significados, Potencialidades e Desafios. In: EnANPAD 2017, 2017, São Paulo. xli EnANPAD 2017. São Paulo: ANPAD, 2017.

RODRIGUES, Juliana. O movimento B Corp: significados, potencialidades e desafios. USP: São Paulo, 2016. Disponível em <http://ice.org.br/blog/wp-content/uploads/2017/09/Juliana-Rodrigues-O-movimento-B-Corp-significados-potencialidades-e-desafios.pdf>, acesso em outubro de 2017.

ROPKE, J. The Entrepreneurial University: Innovation, academic knowledge creation and regional development in a globalized economy. Depart. Of Economics, Philipps-Universität Marburg, Sept., 1998.

ROSÁRIO, L.C.S.M. Inserção de políticas de propriedade intelectual nas instituições de ensino superior: O caso PUC-Rio. 2006. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)-Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio De Janeiro (PUC-Rio), Rio de Janeiro, 2006.

ROHR, S. S.; CORRÊA, H. L. Time-Based Competitiveness in Brazil: Whys and Hows, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 18, No. 3, 1998, pp. 233-245.

ROSOLEN, Talita; TISCOSKI, Gabriela Pelegrini & COMINI, Graziella Maria Comini. Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Publicação Nacional e Internacional. **Revista Interdisciplinar de gestão social**. abr. 2014. v. 3, n.1, p. 85-105.

RUF - Ranking Universitário da Folha. <<http://ruf.folha.uol.com.br/2016/ranking-de-cursos/propaganda-e-marketing/>>, acesso em setembro de 2017.

SANTOS, Boaventura de Sousa. A Universidade do Século XXI – para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade. São Paulo. Cortez Editora, 2013.

\_\_\_\_\_. A Universidade no século XXI. São Paulo: Cortez Editora, 2004.

\_\_\_\_\_. O direito e a comunidade: as transformações recentes da natureza do poder do Estado nos países capitalistas avançados, *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 10, 9-40, 1985.

\_\_\_\_\_ & RODRIGUEZ-GAVARITO, César. Law and Globalization from Below: Towards a Cosmopolitan Legality, Cambridge: Cambridge University Press, 2005.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. Julho/2014. Disponível em <<https://www.SEBRAE.com.br/SEBRAE/Portal%20SEBRAE/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>, acesso em setembro de 2017.

SEBRAE-DF. Boletim Estatístico de MPEs, Observatório. Brasília: Sebrae, 2005.

SEBRAE-DF. Análise do Emprego, UGE/NA. julho 2012.

\_\_\_\_\_. Taxa de Sobrevivência das MPEs no Brasil. Brasília. Out/2011.

\_\_\_\_\_. Participação das MPEs na Economia Brasileira. Julho de 2014.

SEBRAE-SP. Inovação e competitividade nas MPEs brasileiras. São Paulo. Set, 2009.

SECRETARIA DE REGULAÇÃO E SUPERVISÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (SERES/MEC). Portaria nº 679, de 12 de novembro de 2014. Disponível em: Acesso em: 10 fev. 2018.

SEKIGUCHI, Celso; AZEVEDO, Wilson; MARTINIS, Elena; ROCHA, Tião. Empreendizagens. In: Ensino de Empreendedorismo no Brasil (LOPES, Rose Mary Almeida). Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2017.

SCARAMUZZI, E. *Incubators in developing countries: Status and development perspectives*. Washington DC: The World Bank, 2002. Disponível em <<http://documents.worldbank.org/curated/en/186751468770425799/pdf/266370WP0Score090incubators0Infodev.pdf>>, acesso em: 16 de maio de 2017.

SCHMIDT, Serje; BALESTRIN, Alsones. Projetos colaborativos de P&D em ambientes de incubadoras e parques científico-tecnológicos: teorizações do campo de estudo. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 111-131, July 2014. ISSN 1809-2039. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/100136>>. Acesso em: 27 oct. 2017. doi:<http://dx.doi.org/10.5773/rai.v11i2.1117>.

SILVA, R. Gestão da propriedade intelectual em empresas de base tecnológicas vinculadas à Incubadora Tecnológica de Campina Grande - PB. Dissertação para obtenção de grau de mestre em ciência da propriedade intelectual. UFS: 2014. Disponível em <[https://bdtd.ufs.br/bitstream/tede/683/1/RAFAELA\\_SILVA.pdf](https://bdtd.ufs.br/bitstream/tede/683/1/RAFAELA_SILVA.pdf)>, acesso em agosto de 2017.

SILVA, Carlos Eduardo Guerra. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1301-1325, Dec. 2010. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122010000600003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122010000600003&lng=en&nrm=iso)>. access on 15 Aug. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122010000600003>.

SINGER, P. Economia solidária: um modo de produção e distribuição. In: SINGER, P. (Org.). *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, 2000.

\_\_\_\_\_. Introdução à economia solidária. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SOARES, F. V., Soares, S., Medeiros, M., Osório, R. G. Programas de transferências de renda: impactos sobre a desigualdade. Texto para discussão n. 1228. IPEA: Brasília, out de 2006. Disponível em <[www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_1228.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1228.pdf)>, acesso em agosto de 2018.

SOUZA NETO, B. (Bezamat). 2003. Contribuição e elementos para um metamodelo empreendedor brasileiro: o empreendedorismo de necessidade do "virador". Rio de Janeiro. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio de Janeiro.

SOUZA NETO, João Clemente; ATTIKI, Maria Luiza G. Extensão Universitária: Construção de Solidariedade. São Paulo: Expressão & Arte, 2005.

SOUZA, Aline Gonçalves de. Empresas Sociais: uma abordagem societária. Editora Almedina/Coleção Insper, SP, 2015.

SUD, Mukesh; VANSANDT, Craig V.; BAUGOURS, Amanda, (2009). "Social Entrepreneurship: The Role of Institutions." *Journal of Business Ethics*, 85 (Supplement 1), pp. 201-216. DOI: 10.1007/s10551-008-9939-1.

STAKE. R. E. Case studies. In: Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. (ed.) *Handbook of qualitative research*. London: Sage, 2000.

STALK, Jr, G, Time – The Next Source of Competitive Advantage, *Harvard Business Review*, July-August, 1988.

TELLES, Vera da Silva. Medindo coisas, produzindo fatos, construindo realidades sociais. Seminário Internacional sobre Indicadores Sociais para Inclusão Social Núcleo de Estudos e Pesquisas em Seguridade e Assistência Social do Programa de Estudos Pós-Graduados da PUC-SP. SP, Nov, 2003. Disponível em < <http://www.veratelles.net/wp-content/uploads/2013/04/2003-Sobre-Indicadores-Sociais1.pdf>>, acesso em fevereiro 2018.

TEIXEIRA, Evilázio. *Tradição e inovação: um desafio para a universidade do século XXI*. Educação, Porto Alegre, v. 32, n.1, p. 65-70, jan./abr.2009.

TEODÓSIO, A. S., & COMINI, G. (2012). *Inclusive business and poverty: Prospects in the Brazilian context*. **RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, 47(3), 410-421.

THEUVSEN L. Doing better while doing good: motivational aspects of pay-for-performance effectiveness in nonprofit organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, v. 15, n. 2, p. 117-136, 2004.

THE - TIMES HIGHER EDUCATION. Alliances in science. Innovation indicators. Available at <[https://www.timeshighereducation.com/sites/default/files/styles/panopoly\\_image\\_original/public/alliances-in-science-innovation-indicators-200815-large.jpg](https://www.timeshighereducation.com/sites/default/files/styles/panopoly_image_original/public/alliances-in-science-innovation-indicators-200815-large.jpg)>, last access in the 13<sup>th</sup> of December, 2016.

THIOLLENT, Michel. Metodologia da Pesquisa-ação. 18. Edição. São Paulo, Cortez, 2011.

TORNATZKY, L. G.; WAUGAMAN, P.; GRAY, D. O. Innovation U.: New University Roles in a Knowledge Economy. Southern Growth Policies Board: North Caroline, 2002.

UBI INDEX – University Business Incubators Index. Top Business Incubation Rankings 2014.

\_\_\_\_\_. Top Business Incubation Rankings 2015.

UNISINOS, 2017. Sobre Unitec. Disponível em <http://www.unisinos.br/institucional/estrutura/unitec>, acesso em dezembro de 2017.

VALE. Economia criativa ganha impulso em Parauapebas, no Pará. 18/09/2015 Available at <http://www.vale.com/brasil/pt/aboutvale/news/paginas/economia-criativa-ganha-impulso-parauapebas-para.aspx>, last access in the 12th of december, 2016.

VILELLA, Mariana. As Instituições Comunitárias de Educação Superior na lei 12.881/13. Disponível em <http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI197139,51045-As+Instituicoes+Comunitarias+de+Educacao+Superior+na+lei+1288113>, acesso em outubro de 2017.

VIEIRA BEZERRA Avaliação da qualidade dos serviços prestados por um núcleo de incubação tecnológica e sua relação com as características empreendedoras dos gestores das empresas incubadas. 2012. Disponível em <http://propi.ifto.edu.br/ocs/index.php/connepi/vii/paper/viewFile/1648/2646>, acesso em dezembro de 2016.

WEBER, Max. WEBER, Max. A ética protestante e o espírito do capitalismo. São Paulo, Companhia das Letras, 2004.

\_\_\_\_\_. Economia e sociedade. Trad. de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. Brasília: Universidade de Brasília, 2000.

\_\_\_\_\_. A ética protestante e o espírito do capitalismo. Tradução de M. Irene Szmrecsányi e Tamás Szmrecsányi. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

WEF - *WORLD ECONOMIC FORUM*. The Global Competitiveness Report 2014-2015. 3 de Setembro de 2014.

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

YUNUS. Muhammad. A empresa social – a nova dimensão do capitalismo para fazer face às necessidades mais prementes da humanidade. Lisboa: Editora Presença, 2011. p. 20 – 21.

YUNUS NEGOCIOS SOCIAIS. O que são negócios sociais. <https://www.yunusnegociossociais.com/o-que-so-negcios-sociais>

\_\_\_\_\_. Os sete princípios dos negócios sociais modelo Yunus. Disponível em <<https://www.yunusnegociossociais.com/os-7-principios>>, acesso em julho de 2017.

ZARDO, Julia B. G.; MELLO, Ruth E. S. de. Educação empreendedora: resgate do histórico e dos princípios constituintes. Brasília, DF: Sebrae; Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2016.

ZARDO, Julia B. G.; MELLO, Ruth E. S.; ARANHA, José, A. S. BESSER F. A. E., BALOG, D. Meu Futuro Negócio: Formação complementar universitária em empreendedorismo inovador. In: VIII Oficina da Rede Empreendesur, 2014, São Paulo. Anais da VIII Oficina da Rede Empreendesur. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2014. p. 1087-1098. Disponível em <[http://empreendesur.net/boletines/EmprendeSUR\\_viii\\_w.pdf](http://empreendesur.net/boletines/EmprendeSUR_viii_w.pdf)>, acesso em julho de 2017.

ZARDO, Julia B. G.; MELLO, Ruth E. S.; ARANHA. O empreendedor como foco metodológico da universidade empreendedora. IX Workshop de la Red EmpreneSUR; compilado por Roberto Giordano Lerena. 1a ed.. Mar del Plata: Universidad FASTA, 2015. ISBN 9789871312719. p. 229-247. Disponível em <[http://emprensur.net/archivos/9\\_workshop/IX.pdf](http://emprensur.net/archivos/9_workshop/IX.pdf)>, acesso em julho de 2017.

Z. (ZANARDO DOS) SANTOS, Ana Clarissa Matte. A relação entre competências e empreendedorismo em empresas de base tecnológica. Dissertação apresentada à Unisinos como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração. Unisinos: São Leopoldo, 2005.

## Anexo 1 – Questionário aplicado na pesquisa de campo

**Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da PUC-Rio**

**Pesquisadora: Ruth Mello**

**Orientador: Prof. Ricardo Ismael**

**Outubro de 2017**

**Contexto:** Incubadoras universitárias que apoiam a geração e o desenvolvimento de empreendimentos sociais associados ao conceito de negócios de impacto social, tanto de forma exclusiva como não exclusiva em relação a esse segmento.

Blocos de perguntas:

- A. Qualificação do respondente, da mantenedora e da Incubadora.
- B. Caracterização dos serviços prestados.
- C. Especificidades dos serviços prestados de incubação de empreendimentos sociais, destacando negócios de impacto social.
- D. Detalhamento dos aspectos estratégicos e operacionais
- E. Articulação em rede de relacionamento da Incubadora.

Incubadora associada a que tipo de entidade Mantenedora/Universidade:

- Natureza Pública
- Natureza Privada
- Natureza Privada com status de Comunitária
- Outra. Qual?

Nome da Entidade mantenedora da Incubadora

---

Nome da Incubadora

---

### Informações do Respondente

Nome completo

---

Sexo

- Masculino
- Feminino
- Não Especificado

Idade:

- Entre 20 e 30 anos
- Entre 30 e 40 anos
- Entre 40 e 50 anos
- Mais de 50 anos

Cidade onde mora

---

Formação acadêmica

- Nível Fundamental completo
  - Nível Médio completo
  - Nível Superior completo
  - Graduação / Curso Profissionalizante. Qual?
- 

Especialização (Lato Sensu / Mestrado / Doutorado / Pós-Doutorado). Qual a área de conhecimento?

---

Outro. Qual?

---

Qual a sua faixa de renda bruta mensal?

- Até R\$880,00
- De R\$880,00 até R\$1.760,00 inclusive
- De R\$1.760,00 até R\$4.400 inclusive.
- De R\$4.400 até R\$8.800,00 inclusive.
- De R\$8.800,00 até R\$12.800,00 inclusive.
- De 12.800 até R\$26.400,00 inclusive.
- Mais de R\$26.400,00

Qual sua principal função na Incubadora hoje?

---

Sua função na Incubadora é que natureza?

- Ligada à Gestão da Incubadora
- Perfil técnico operacional da Incubadora

Há quanto tempo está nesta função?

- Menos de 1 ano
- De 1 a 2 anos
- De 2 a 3 anos
- De 3 a 4 anos
- De 5 a 10 anos
- Há mais de 10 anos

Há quanto tempo atua na Incubadora, independente da função atual?

- Menos de 1 ano
- De 1 a 2 anos
- De 2 a 3 anos
- De 3 a 4 anos
- De 5 a 10 anos
- Há mais de 10 anos

Tem outras funções na Entidade Mantenedora/Universidade?

- Sim. Qual?
- 

- Não

Qual seu tempo semanal de dedicação à Incubadora?

- Tempo integral
- Tempo parcial. Qual a jornada semanal?

**Sobre a Mantenedora/Universidade e a Incubadora**

Há quantos anos sua Mantenedora/Universidade existe?

- De 1 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- De 10 a 20 anos
- De 20 a 30 anos
- De 30 a 40 anos
- De 40 a 50 anos
- De 50 a 60 anos
- Há mais de 60 anos

Há quantos anos sua Incubadora atua?

- De 1 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- De 10 a 20 anos
- De 20 a 30 anos
- De 30 a 40 anos
- De 40 a 50 anos
- De 50 a 60 anos
- Há mais de 60 anos

Em sua Mantenedora/Universidade, há movimento discente (de alunos) ligado a empreendedorismo?

- Desconheço
- Não
- Sim

Poderia citar os nomes?

---

Qual o nível de articulação dos movimentos com a Incubadora?

- Baixo
- Médio
- Alto
- Muito Alto

Sua Mantenedora/Universidade dispõe de outros órgãos, departamentos ou unidades que lidam com empreendedorismo?

- Desconheço
- Não
- Sim.

Poderia citar os nomes?

---

Qual o nível de articulação desses órgãos com a Incubadora?

- Baixo
- Médio
- Alto
- Muito Alto

Sua Mantenedora/Universidade oferece cursos livres em empreendedorismo para comunidade interna (professor, aluno, funcionário)?

- Desconheço
- Não
- Sim

Poderia citar exemplos de cursos?

---

Qual o nível de articulação da operação dos cursos com a Incubadora?

- Baixo
- Médio
- Alto
- Muito Alto

Como os cursos são oferecidos?

- Gratuitos
- Paga pelos participantes
- Ambos
- Outra forma

Sua Mantenedora/Universidade oferece cursos livres em empreendedorismo para comunidade externa?

- Desconheço
- Não
- Sim

Poderia citar exemplo de cursos?

---

Qual o nível de articulação da operação dos cursos com a Incubadora?

- Baixo
- Médio
- Alto
- Muito Alto

Como os cursos são oferecidos?

- Gratuitos
- Paga pelos participantes
- Ambos
- Outra forma

Sua Mantenedora/Universidade oferece cursos de graduação que tenham disciplinas de empreendedorismo?

- Desconheço
- Não
- Sim

Poderia citar exemplos de cursos com disciplinas que lidem com empreendedorismo?

---

Qual o nível de articulação da operação dos cursos com a Incubadora?

- Baixo
- Médio
- Alto
- Muito Alto

Como são oferecidos?

- Gratuitos
- Paga pelos participantes
- Ambos
- Outra forma

Sua Mantenedora/Universidade oferece cursos de pós-graduação em empreendedorismo?

- Desconheço
- Não
- Sim

Poderia citar nomes dos cursos?

---

Qual o nível de articulação da operação dos cursos com a Incubadora?

- Baixo
- Médio
- Alto
- Muito Alto

Como são oferecidos?

- Gratuitos
- Paga pelos participantes
- Ambos
- Outra forma

Sua Incubadora oferece serviços de mentorias ou consultorias para pessoas que não têm empreendimentos incubados?

- Desconheço
- Não
- Sim

Como são oferecidos?

- Gratuitos
- Paga pelos participantes
- Ambos
- Outra forma

Que outro serviço sua Incubadora ou Mantenedora/Universidade oferece no campo do empreendedorismo?

---

Sua Universidade permite que professores ou funcionários invistam recursos financeiros pessoais nas empresas incubadas?

- Desconheço
- Não
- Sim

Sua Universidade permite que professores ou funcionários integrem a sociedade de empresas incubadas?

- Desconheço
- Não
- Sim

Como avalia o nível de maturidade do ecossistema de empreendedorismo e inovação de sua Universidade?

- Baixo
- Médio
- Alto
- Muito Alto

**Caracterização dos serviços de incubação**

Quais são os serviços abaixo são oferecidos aos empreendimentos incubados? (PODE MARCAR MAIS DE UM)

- Infraestrutura física para instalação na modalidade residencial de empreendimentos
  - Infraestrutura física básica compartilhada para incubação à distância
  - Serviços compartilhados de entrega de correios, secretariado, fotocópias
  - Cursos de qualificação empreendedora
  - Assessorias e consultorias de apoio à gestão técnica e gerencial e estratégica dos empreendimentos incubados
  - Desenvolvimento de pesquisas setoriais
  - Apoio para acesso a mercados nacionais
  - Apoio para acesso a mercados internacionais
  - Interlocução com mecanismos de financiamento
  - Acesso a laboratórios de pesquisa e apoio à prototipação de produtos/serviços
  - Benefícios tributários
  - Outros. Quais?
-

Quais desses serviços de incubação são os mais utilizados pelos empreendimentos incubados? (PODE MARCAR MAIS DE UM)

- Infraestrutura física para instalação na modalidade residencial de empreendimentos
  - Infraestrutura física básica compartilhada para incubação à distância
  - Serviços compartilhados de entrega de correios, secretariado, fotocópias
  - Cursos de qualificação empreendedora
  - Assessorias e consultorias de apoio à gestão técnica e gerencial e estratégica dos empreendimentos incubados
  - Desenvolvimento de investigações setoriais
  - Apoio para acesso a mercados nacionais
  - Apoio para acesso a mercados internacionais
  - Interlocução com mecanismos de financiamento
  - Acesso a laboratórios de pesquisa e apoio à prototipação de produtos/serviços (10)
  - Benefícios tributários (11)
  - Outros. Quais? (12)
- 

Sua Incubadora abriga empreendimentos de que setores? (PODE MARCAR MAIS DE UM)

- Tecnológico
- Cultural
- Social
- Social

Sobre processo seletivo para incubação, quais critérios de seleção?

- Viabilidade técnica
- Viabilidade econômica
- Potencial de crescimento do faturamento
- Grau de inovação
- Perfil do/s empreendedor/es
- Sustentabilidade ambiental
- Impacto positivo na sociedade
- Outros

O processo seletivo é pago por parte dos postulantes?

- Não
- Sim

Quanto ao financiamento dos serviços de incubação?

- Pago por parte do empreendedor
- Gratuito ao empreendedor
- Patrocinado por terceiros

Qual valor médio mensal pago?

- Até R\$300
- De R\$300 a R\$ 500 inclusive
- De R\$500 a R\$700 inclusive
- De R\$700 a R\$1.000 inclusive
- De R\$1.000 a R\$2.000 inclusive
- Mais de R\$ 2.000

O processo seletivo para incubação é fechado para comunidade interna (alunos, ex-alunos, professores, funcionários)?

- Sim, é fechado para comunidade interna (necessário ter pelo menos um membro interno)
- Não, é aberto para qualquer pessoa

Qual tempo médio permitido para incubação de empreendimento (excluindo período de pré-incubação, se existir para sua Incubadora)?

- Até 1 ano
- De 1 a 2 anos
- De 2 a 3 anos
- De 3 a 4 anos
- De 4 a 5 anos
- Mais de 5 anos

Como é a infraestrutura para abrigar empreendimentos?

- Salas privativas
- Salas compartilhadas
- Outro tipo. Qual?

Qual frequência anual dos processos de seleção para Incubação?

- Uma vez
- Duas vezes
- Mais de 2 vezes
- Processo contínuo
- Outro tipo

Considerando o conceito de “empreendedor por necessidade” e “por oportunidade”, qual o perfil mais recorrentes para o programa de incubação de sua Incubadora?

- Mais “empreendedor por necessidade”
- Mais “empreendedor por oportunidade”
- Não sei dizer

Quanto à equipe que trabalha na Incubadora, quantas estão disponíveis em tempo integral semanal?

- Nenhum
- Um
- Dois
- Três
- Quatro
- De quatro a dez

Quanto à equipe que trabalha na Incubadora, quantas estão disponíveis em tempo parcial semanal (excluindo estagiários)?

- Nenhum
- Um
- Dois
- Três
- Quatro
- De quatro a dez
- Mais de dez

Quanto à equipe que trabalha na Incubadora, quantas pessoas são estagiários ou são ligados a projetos de pesquisa atualmente?

- Nenhum
- Um
- Dois
- Três
- Quatro
- De quatro a dez
- Mais de dez

Quanto à equipe que trabalha na Incubadora, quantas são voluntárias atualmente?

- Nenhum
- Um
- Dois
- Três
- Quatro
- De quatro a dez
- Mais de dez

**Especificidades dos serviços prestados de incubação de empreendimentos sociais,**

Em relação às frases abaixo, aponte:

Empreendimento social é um segmento abrangente que acolhe diversas iniciativas voltadas para enfrentar problemas socioambientais, sejam elas empreendimentos empresariais ou não empresariais.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente

Para mim, negócio de impacto social se orienta principalmente para enfrentar mazelas socioambientais com mecanismos de mercado; isto é, são empresas que visam ao lucro mas com orientação secundária em relação aos impactos positivos que visam fazer.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente

Empreendimentos do campo da economia solidária não podem se posicionar como negócio de impacto porque não visam ao lucro.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente

Os negócios de impacto social são uma tendência que vieram para ficar e crescer no Brasil.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente

A busca por impacto socioambiental positivo dos negócios de impacto deve estar sinalizado na comunicação externa, assim como no contrato social, estatuto ou documento equivalente.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente

Sua Incubadora também acolhe empreendimentos ligados ao conceito da economia solidária?

- Sim
- Não
- Desconheço

Sua Incubadora também acolhe empreendimentos ligados ao conceito de negócios de impacto?

- Sim
- Não
- Desconheço

Desde quando isso ocorre?

- Não acolhe
- De 1 a 2 anos
- De 2 a 3 anos
- De 3 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- De 10 a 20 anos
- Há mais de 20 anos

Quantos empreendimentos incubados com característica de negócio de impacto sua Incubadora atende atualmente?

- Nenhum
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- De 6 a 10
- De 11 a 20
- Mais de 21

Qual % de negócios de impacto social atualmente incubados em relação ao número total de empreendimentos incubados?

- 0%
- Cerca de 15%
- Cerca de 25%
- Cerca de 50%
- Cerca de 75%
- 100%

Os empreendimentos incubados podem se constituir como associações sem fins lucrativos ou como cooperativas?

- Sim
- Não
- Desconheço

Poderia apontar as principais dificuldades relacionadas à incubação dos negócios sociais/de impacto?

- Clareza do problema social que deseja endereçar.
- Identificação dos públicos e/ou territórios de intervenção.
- Determinação da estrutura de custos e precificação
- Perfil do/s empreendedor/res
- Conhecimento para cumprir normas e leis.
- Segurança de que clientes/beneficiários percebem valor agregado do serviço/produto.
- Definição do que se quer alterar com a intervenção que será operacionalizada
- Formalização do negócio.
- Compreensão das estratégias da concorrência
- Estruturação da política de comercialização.
- Realização e análise de pesquisas de mercado.
- Separação de despesas pessoais e do negócio.
- Análise dos impactos sociais do negócio.
- Pouco acesso a capital
- Outro. Qual?

Qual outra dificuldade aponta?

- Favor citar:

---

Os processos seletivos de incubação para empreendimentos sociais são diferentes em relações a outros segmentos?

- Não
- Sim. Em que sentido é diferente?

O tempo previsto para ocorrer a incubação é diferente para os empreendimentos sociais?

- Não
- Sim.

O tempo previsto para ocorrer a graduação é diferente para os empreendimentos sociais?

- Não
- Sim

Sua incubadora participou do Programa de Aceleração e Incubação de Impacto promovido pelo ICE, Anprotec & Sebrae?

- Sim
- Não
- Desconheço

As ações do Programa ajudaram a sua Incubadora a estruturar melhor a incubação de negócios de impacto?

- Sim
- Não
- Não sei dizer

Em que sentido?

- favor apontar

---

### **Detalhamento dos aspectos estratégicos e operacionais**

A coordenação geral da Incubadora se reporta a quem na Universidade/Mantenedora?

---

Para que temas a coordenação da Incubadora tem que se reportar a instância da Mantenedora/Universidade? Favor citar pelo menos três.

---

Para que temas a coordenação geral da Incubadora tem autonomia para deliberar sem consulta à instâncias superiores da Mantenedora/Universidade, citar três pelo menos?

---

Qual nível de BUROCRACIA envolvido com MANUTENÇÃO DA INFRAESTRUTURA da Incubadora?

- Baixo
- Médio
- Alto
- Muito Alto

Qual nível de BUROCRACIA envolvido com INVESTIMENTO EM INFRAESTRUTURA da Incubadora?

- Baixo
- Médio
- Alto
- Muito Alto

Qual nível de BUROCRACIA envolvido com DESPESAS CORRENTES da Incubadora?

- Baixo
- Médio
- Alto
- Muito Alto

Qual nível de BUROCRACIA envolvido com CONTRATAÇÃO DE PESSOAL da Incubadora?

- Baixo
- Médio
- Alto
- Muito Alto

Qual nível de BUROCRACIA envolvido com CONTRATAÇÃO DE CONSULTOR da Incubadora?

- Baixo
- Médio
- Alto
- Muito Alto

Qual nível de BUROCRACIA envolvido com MUDANÇA DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO da Incubadora?

- Baixo
- Médio
- Alto
- Muito Alto

Qual nível de BUROCRACIA envolvido com ELABORAÇÃO DE DOCUMENTOS JURÍDICOS da Incubadora?

- Baixo
- Médio
- Alto
- Muito Alto

Em quanto TEMPO, em MÉDIA, temas de MANUTENÇÃO DA INFRAESTRUTURA da Incubadora são finalizados?

- Em 1 semana
- De 1 a 2 semanas
- De 2 a 3 semanas
- De 3 a 4 semanas
- Mais de 1 mês
- Mais de 2 meses

Em quanto TEMPO, em MÉDIA, temas de INVESTIMENTO EM INFRAESTRUTURA da Incubadora são finalizados?

- Em 1 semana
- De 1 a 2 semanas
- De 2 a 3 semanas
- De 3 a 4 semanas
- Mais de 1 mês
- Mais de 2 meses

Em quanto TEMPO, em MÉDIA, temas de DESPESAS CORRENTES da Incubadora são finalizados?

- Em 1 semana
- De 1 a 2 semanas
- De 2 a 3 semanas
- De 3 a 4 semanas
- Mais de 1 mês
- Mais de 2 meses

Em quanto TEMPO, em MÉDIA, temas de CONTRATAÇÃO DE PESSOAL da Incubadora são finalizados?

- Em 1 semana
- De 1 a 2 semanas
- De 2 a 3 semanas
- De 3 a 4 semanas
- Mais de 1 mês
- Mais de 2 meses

Em quanto TEMPO, em MÉDIA, temas de CONTRATAÇÃO DE CONSULTOR da Incubadora são finalizados?

- Em 1 semana
- De 1 a 2 semanas
- De 2 a 3 semanas
- De 3 a 4 semanas
- Mais de 1 mês
- Mais de 2 meses

Em quanto TEMPO, em MÉDIA, temas de MUDANÇA DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO da Incubadora são finalizados?

- Em 1 semana
- De 1 a 2 semanas
- De 2 a 3 semanas
- De 3 a 4 semanas
- Mais de 1 mês
- Mais de 2 meses

Em quanto TEMPO, em MÉDIA, temas de ELABORAÇÃO DE DOCUMENTOS JURÍDICOS da Incubadora são finalizados?

- Em 1 semana
- De 1 a 2 semanas
- De 2 a 3 semanas
- De 3 a 4 semanas
- Mais de 1 mês
- Mais de 2 meses

Qual grau de estabilidade institucional de sua Incubadora junto à Mantenedora/Universidade?

- Baixa
- Média
- Alta
- Muito Alta

Sua Incubadora desenvolver o Cerne (Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos)?

- Não
- Sim
- Não sei dizer

Já possui certificação Cerne?

- Não
- Sim
- Não sei dizer

Qual nível já está certificado?

- Nível 1
- Nível 2
- Não sei dizer

### **Aspectos de redes de relacionamentos**

Sua Incubadora é membro da Anprotec?

- Não
- Sim
- Não sei dizer

Há quanto tempo sua Incubadora é associada à Anprotec?

- Não sei dizer
- De 1 a 2 anos
- De 2 a 3 anos
- De 3 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

Sua Incubadora é associada a outra organização de caráter nacional?

- Não
- Sim
- Não sei dizer

Qual/is?

- Clicar para escrever Opção 1
- 

Sua Incubadora é associada a alguma organização de caráter internacional?

- Não
- Sim
- Não sei dizer

Qual/is?

- Clicar para escrever Opção 1
- 

Sua Incubadora é associada a alguma organização de caráter local/regional?

- Não
- Sim
- Não sei dizer

Qual/is?

- Clicar para escrever Opção 1
-

Sua Incubadora tem parceria com alguma organização que lida com negócios de impacto/negócios sociais?

- Não
- Não sei dizer
- Sim

Qual/is?

- Favor citar
- 

Sua incubadora tem algum programa estruturado de manutenção do relacionamento com empreendimentos graduados?

- Não
- Não sei dizer
- Sim

## Anexo 2 – Lista de organizações partícipes dos Programas de Apoio a Incubadoras e Aceleradoras de Negócios Sociais do ICE/Anprotec/Sebrae, de 2015 e 2016

Organizações aderentes ao Programa <sup>193</sup>	
<u>1</u>	<b><u>Incubadora Empresarial Tecnológica (IET)/Cesmac, AL.</u></b>
<u>2</u>	<u>Incubadora Amazonas Indígena Criativa, AM.</u>
<u>3</u>	<u>Incubadora de Empresas do Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA), AM.</u>
<u>4</u>	<u>Centro de Empresas Nascentes – CENA, BA.</u>
<u>5</u>	<u>Incubadora de Empresas de Base Tecnológica do Programa Multincubadora de Empresas do CDT/UnB, DF.</u>
6	Centro de Empreendedorismo e Incubação (CEI) UFG, GO.
<u>7</u>	<u>Programa de Incubadoras (PROIN)/Universidade Estadual de Goiás (UEG), Anápolis, GO.</u>
<u>8</u>	<u>Arca Multincubadora, MT.</u>
9	INTERP - Incubadora de Empresas, MS.
<u>10</u>	<u>Pantanal Incubadora Mista de empresas da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, MS.</u>
11	Incubadora de empresas de base tecnológica Centev/UFV, MG.
12	Incubadora de empresas de Patos de Minas, MG.
<i>13</i>	<i>Aceleradora Techmall, MG.</i>
14	Unitecne - Unidade de tecnologia e negócios, MG.
15	Fundação de Ciência e Tecnologia Guamá, UFPA, PA.
<i>16</i>	<i>Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola - Imaflo, SP.</i>
17	Programa de Incubação de Empresas de Base Tecnológica da UFPA – PIEBT, PA.
<u>18</u>	<u>Incubadora Tecnológica de Empreendimentos Criativos e Inovadores – ITCG, PB.</u>
19	Centro Incubador Tecnológico da Fundetec, PR.
20	Incubadora de Empresas UFPR, PR.
<u>21</u>	<u>Incubadora Santos Dumont/Parque Tecnológico Itaipú Brasil, PR.</u>
<u>22</u>	<u>Incubadora Tecnológica do TECPAR – Intec, PR.</u>
<u>23</u>	<u>Incubadora do Semiárido (ISA), PE.</u>
<u>24</u>	<u>Incubadoras Cais do Porto Digital, PE.</u>
<u>25</u>	<u>Programa de Fortalecimento de Negócios Inclusivos de Comunhão - Profor, PE</u>
<u>26</u>	<u>Incubadora Instituto Gênese da PUC-Rio, RJ.</u>
<u>27</u>	<u>Incubadora Tecnológica Natal Central - IFRN, RN.</u>
28	Multincubadora tecnológica do IFRN, RN.
29	IEITEC - Instituto Empresarial de Incubação e Inovação Tecnológica, RS.
30	Incubadora do Centro de Empreendimentos em informática da UFRGS, RS.

<sup>193</sup> Os que responderam a nossa pesquisa de campo estão com fundo **cinza** e **sublinhada**, sendo que as quatro incubadoras foco estão também com destaque em **negrito**. As organizações que não são incubadoras estão em *italico*. As que são incubadoras e não responderam a nossa pesquisa estão sem destaque algum. Ao final da Tabela listamos as três incubadoras respondentes que não aderiram às duas primeiras versões do Programa ICE/Anprotec/Sebrae.

<u>31</u>	<u>Incubadora Raiar Multissetorial de Empresas de Base Tecnológica e Inovação/PUCRS, Viamão, RS.</u>
32	Incubadora Tecnológica Hestia - UFRGS, RS.
<u>33</u>	<u>Inovates Incubadora Tecnológica, RS.</u>
<u>34</u>	<u>Incubadora Universidade Luterana do Brasil, Ulbratech, RS.</u>
<b>35</b>	<b><u>Incubadora Unitec – Unidade de Inovação e Tecnologia da Unisinos, RS.</u></b>
<u>36</u>	<u>Incubadora Celta da Fundação Certi, Florianópolis, SC.</u>
<u>37</u>	<u>Incubadora de Inovação Social Inovaparq (Cause)/Fund. Educacional de Joinville (FURJ), SC.</u>
38	Incubadora Gene Blumenau, SC.
39	ITfetep – Incubadora Tecnológica de São Bento do Sul, SC.
40	<i>A Banca - Produtora Cultural Social de Impacto, SP.</i>
41	Co-labora incubadora tecnológica de empreendimentos solidários, SP.
<u>42</u>	<u>Incubadora de empresas Mackenzie, SP.</u>
43	Centro para Competitividade e Inovação do Cone Leste Paulista - CECOMPI, SP.
<u>44</u>	<u>Inova Sorocaba/Hubiz Inovação e Negócios, SP</u>
45	Supera Incubadora de Empresas de Base Tecnológica, SP.

**Anexo 3 – Outras incubadoras que responderam à pesquisa de campo e não aderiram às duas primeiras versões iniciais do Programa de Aceleração e Incubação de Impacto**

Incubadora Tecnológica de Empreendimentos Solidários Sustentáveis (ITESS), Cefet, Rio de Janeiro, RJ.
Incubadora de Negócios da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), SP.
Ayty Incubadora de Empresas/IFAM, Manaus, AM.