





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

Tese por: Ana Carolina Vilela de Carvalho

Orientação: Professora Dra. Andréa Paula Segatto



Pesquisa desenvolvida junto ao Núcleo de Pesquisa EGITS (Estudos em Gestão da Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade) do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná (PPGADM – UFPR).







## 1. Contextualização e objetivos

A sociedade enfrenta uma gama de problemas sociais e ambientais complexos. Nesse contexto, surgem oportunidades para organizações e indivíduos empreendedores que se dedicam a resolver alguns desses desafios. As empresas sociais, ou negócios de impacto social, emergem como organizações que oferecem uma nova perspectiva para abordar as demandas socioambientais, pois possuem uma missão dupla. Elas buscam alcançar a sustentabilidade econômico-financeira enquanto perseguem objetivos sociais e/ou ambientais.

No entanto, essas empresas enfrentam diversos obstáculos. Nesse sentido, as incubadoras atuam como mecanismos de apoio na superação destas dificuldades. Essas instituições intermediárias possibilitam a criação de conexões entre as empresas sociais e os setores governamental, empresarial, acadêmico e a sociedade civil, formando o que é conhecido como a Hélice Quádrupla.

Objetivo geral: analisar como se configuram as relações interorganizacionais estabelecidas pelas incubadoras no desempenho de suas funções para desenvolvimento de empresas sociais.

### Objetivos específicos:

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

### 2. Base conceitual

Para base conceitual foi buscada a conceituação e análise da incubação de empresas sociais, bem como se desenvolvem as funções e relações interorganizacionais entre incubadora e atores da Hélice Quádrupla.

QUADRO 1 - CONCEITOS PRINCIPAIS

Bases teóricas/ construtos ou conceitos centrais	Definição	Autores centrais de referência
Empresas sociais	São organizações trazem como principais características: a) a centralidade de uma missão social/ambiental ou ética, com foco na criação de valor social sobre o econômico; b) geração de renda por meio da atividade comercial e não por meio de doação; c) oferta de produtos e	DI DOMENICO; HAUGH; TRACEY, 2010; BATTILANA; LEE, 2014; LITTLEWOOD; KHAN, 2018







	serviços para indivíduos e comunidades (DI	
	DOMENICO; HAUGH; TRACEY, 2010;	
	LITTLEWOOD; KHAN, 2018); d) embora	
	estejam presentes em diversos contextos, esses	
	negócios estão mais associados a comunidades	
	carentes por recursos e serviços (DI	
Relações	DOMENICO; HAUGH; TRACEY, 2010).	BARRINGER;
interorganizacionais	As relações interorganizacionais são determinadas quando duas ou mais	HARRISON, 2000;
Interorganizacionais	organizações compartilham ou trocam recursos	REY-GARCÍA; CALVO;
	com o objetivo de melhorar o seu desempenho	MATO-SANTISO,
	(PARMIGIANI; RIVERA-SANTOS, 2011). Assim,	2018; DOZ; HAMEL,
	as organizações podem compartilhar	1998.
	conhecimentos, criar valor combinando	
	recursos, conquistar e/ou aumentar a velocidade	
	de entrada no mercado (BARRINGER;	
	HARRISON, 2000; DOZ; HAMEL, 1998).	CTZI/O\M/ITZ-
Hélice quádrupla	Enfatiza trocas proativas de aprendizado e conhecimento entre os quatro pilares (governo,	ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000;
	empresa, universidade e sociedade civil), bem	CARAYANNIS;
	como setores e regiões, possibilitando o	RAKHMATULLIN,
	desenvolvimento de ecossistemas de	2014.
	empreendedorismo e inovação (inteligentes,	
	sustentáveis e inclusivos) que impulsionam o	
	crescimento (CARAYANNIS; RAKHMATULLIN,	
	2014).	
Incubadoras	Apesar das diferenças entre os modelos de	DETTWILER;
	incubação, Carayannis e Von Zedtwitz (2005) descrevem que os componentes principais	LINDELÖF; LÖFSTEN, 2006; MCADAM;
	incluem pelo menos quatro dos cinco seguintes	MILLER; MCADAM,
	serviços: a) acesso a recursos físicos, b)	2016; CARAYANNIS;
	serviços de apoio administrativo, c) acesso ao	VON ZEDTWITZ, 2005.
	capital, d) processo de suporte, e e) serviços de	,
	rede. Ademais, o foco é melhorar a taxa de	
	sobrevivência das empresas incubadas	
_ ~ .	(DETTWILER; LINDELÖF; LÖFSTEN, 2006).	ICANIDA
Funções das	As funções dos intermediários de inovação são	KANDA et al., 2018;
incubadoras	inúmeras, mas geralmente estão ligadas aos papéis de facilitação e configuração de redes e	KIVIMAA; KERN, 2016; LUKKARINEN et al.,
	parcerias, além da criação de locais para	2018.
	reuniões, troca de conhecimento e aprendizado	2010.
	(KANDA et al., 2018). As incubadoras, como	
	intermediárias no desenvolvimento da inovação	
	e empreendedorismo, desempenham as funções	
	de: a) desenvolvimento e difusão de	
	conhecimento; b) influência na trajetória de	
	pesquisa; c) experimentação empreendedora; d)	
	formação de mercado; e) legitimação; f) mobilização de recursos; e g) desenvolvimento	
	externalidades positivas	
	eviernalinanes hositivas	

## 3. Procedimentos metodológicos

A pesquisa de campo foi realizada no ano de 2023, sendo de natureza exploratória, abordagem qualitativa, por meio da estratégia de estudo de casos múltiplos. Foram selecionadas quatro instituições intermediárias, isto é, incubadoras de empresas e/ou parque tecnológicos que oferecem programa de incubação de empresas sociais, localizados no sul, sudeste e nordeste do Brasil. A coleta de dados se deu via 24







entrevistas semiestruturadas e 116 documentos. Para a análise de dados foi utilizado o *software* Altas.TI e a técnica de análise de conteúdo.

## 4. Principais resultados e reflexões

Ao analisar as instituições intermediárias, foram localizados os dinamizadores do ecossistema de empresas sociais, isto é, as organizações que atuam com apoio, disseminação de conhecimento, articulação de atores, alocação de capital e construção de macroambiente favorável na região onde operam. Os principais dinamizadores e iniciativas desenvolvidas encontram-se ilustrados na Figura 1.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas
Empresas (Sebrae)

Associação Nacional de Entidades Promotoras de
Empreendimentos Inovadores (Anprotec)

Instituto de Cidadania Empresarial (ICE)

Governo Federal - Ministério do
Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico
e Social (BNDES)

Semente Negócios

Programa BNDES Garagem

CIVI-CO

FIGURA XX - Dinamizadores do ecossistema de empresas sociais

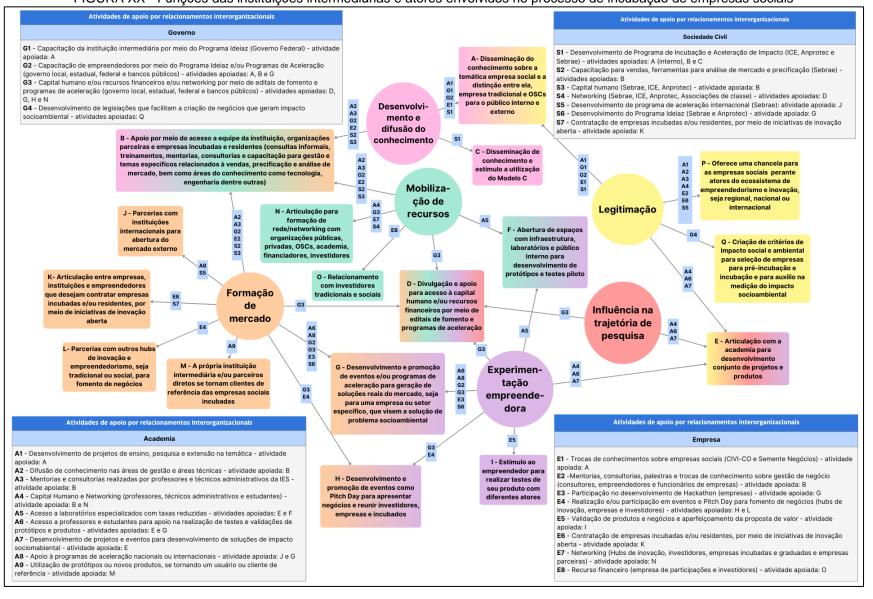
Outro achado de pesquisa refere-se às funções desempenhadas pelas instituições intermediárias, bem como às atividades por elas desenvolvidas e aos atores com os quais se relacionam, os quais oferecem apoio e complementação às suas iniciativas voltadas para o desenvolvimento de empresas sociais (Figura 2).







#### FIGURA XX - Funções das instituições intermediárias e atores envolvidos no processo de incubação de empresas sociais









Com base no estudo realizado, nas reflexões resultantes e nas discussões teóricas apresentadas, propõe-se um modelo para a incubação de empresas sociais. Este modelo busca representar a complementaridade das iniciativas e atividades, considerando as particularidades do contexto investigado e as semelhanças observadas nas instituições intermediárias. Ele incorpora tanto os resultados dos casos estudados quanto os pontos consensuais da literatura, ampliando a abrangência das funções dessas instituições. O modelo proposto é ilustrado na Figura XXX







#### FIGURA XX - Modelo orientador para incubação de empresas sociais

Funções

Des. dif. conhe-cimento

Atividades para atendimento às funções

Disseminação do conhecimento sobre empresas sociais e sua distinção em relação a empresas tradicionais e OSCs

Apoio por meio do acesso a equipe da instituição, organizações parceiras e empresas incubadas e residentes, oferecendo consultas informais, treinamentos, mentorias, consultorias e capacitação em gestão e temas específicos

Disseminação de conhecimento e estímulo a

utilização do Modelo C Estímulo a trocas e formação de rede com comunidade local

Desenvolvimento de programas avançados de capacitação em investimento de impacto

Difusão de conhecimento sobre empresa social para amplo público

Atividades de apoio dos atores da Hélice Quádrupla por meio de relacionamento interorganizacionais

Desenvolvimento de projetos de ensino, pesquisa e extensão na temática

Difusão de conhecimento nas áreas de gestão e áreas técnicas

Mentorias e consultorias realizadas por professores e técnicos administrativos da IES Capacitação da instituição intermediária por meio

do programas específicos Capacitação de empreendedores por meio de programa específicos e/ou de aceleração Trocas de conhecimentos sobre empresas sociais Mentorias, consultorias, palestras e trocas de conhecimento sobre gestão de negócio (consultores, empreendedores e funcionários de

empresas) Desenvolvimento de programas de incubação e

aceleração de impacto Capacitação para vendas, ferramentas para análise de mercado e precificação

Acesso a laboratórios especializados com taxas reduzidas

Acesso a professores e estudantes para apoio na

realização de testes e validações de protótipos e produtos Projetos e eventos para desenvolvimento de

capital humano, recursos financeiros e/ou networking por meio de editais de fomento e programas de aceleração

Inf. na trajetória de pesquisa

Divulgação e apoio para acesso à capital humano e/ou recursos financeiros por meio de editais de fomento e programas de aceleração

Articulação com a academia para desenvolvimento conjunto de projetos e produtos

Apoio por meio de acesso a equipe da instituição, organizações parceiras e empresas incubadas e residentes, oferecendo consultas informais, treinamentos, mentorias, consultorias e capacitação em gestão e temas específicos

Divulgação e apoio para acesso à capital humano e/ou recursos financeiros por meio de editais de fomento e programas de aceleração Desenvolvimento e promoção de

eventos e/ou programas de de problema socioambiental
Desenvolvimento e promoção de
eventos como Pitch Day para

apresentar negócios e reunir investidores, empresas e incubados

Parcerias com instituições internacionais

para abertura do mercado externo Desenvolvimento de iniciativas de inovação aberta

Parcerias com outros hubs de inovação e empreendedorismo, seja tradicional ou social, para fomento de negócios

A própria instituição intermediária e/ou parceiros diretos se tornam clientes de referência das empresas sociais incubadas

Difusão de conhecimento nas áreas de gestão e áreas técnicas

Mentorias e consultorias realizadas por professores e técnicos administrativos da IES Acesso a professores e estudantes para apoio na realização de testes e validações de protótipos e produtos Apoio à programas de aceleração nacionais ou

internacionais

Utilização de protótipos ou novos produtos, se tornando um usuário ou cliente de referência Capacitação de empreendedores por meio de programa específicos e/ou de aceleração Capital humano, recursos financeiros e/ou

networking por meio de editais de fomento e programas de aceleração
Mentorias, consultorias, palestras e trocas de conhecimento sobre gestão de negócio (consultores, empreendedores e funcionários de

empresas) Participação no desenvolvimento de eventos como

Realização e/ou participação em eventos e Pitch Day para fomento de negocios (hubs de inovação, empresas e investidores) Contratação de empresas incubadas e/ou residentes, por meio de iniciativas de inovação

Capacitação para vendas, ferramentas para análise de mercado e precificação Desenvolvimento de programa de aceleração

internacional

Desenvolvimento do programas específicos para empresas sociais Contratação de empresas incubadas e/ou

residentes, por meio de iniciativas de inovação

Forma-ção de mercado

Legenda:

Academia

Governo

**Empresa** 

Sociedade Civil

(continua)







Funções

Atividades para atendimento às funções

Divulgação e apoio para acesso à capital humano e/ou recursos financeiros por meio de editais de fomento e programas de aceleração

de aceleração Articulação para desenvolvimento conjunto de projetos e produtos Oferta de infraestrutura para desenvolvimento de protótipos e testes

Exp. Empreen-dedora

piloto Desenvolvimento e promoção de eventos e/ou programas de aceleração para geração de solução de problema socioambiental

- Desenvolvimento e promoção de eventos como Pitch Day para apresentar negócios e reunir investidores, empresas e incubados
- Estímulo ao empreendedor para realizar testes de produto com diferentes atores
- Apoio por meio do acesso a equipe da instituição, organizações parceiras e empresas incubadas e residentes, oferecendo consultas informais, treinamentos, mentorias, consultorias e capacitação em gestão e temas específicos
- Divulgação e apoio para acesso a capital humano e/ou recursos financeiros por meio de editais de fomento e programas de aceleração Oferta de infraestrutura para

desenvolvimento de protótipos e testes piloto

- Articulação para formação de rede/networking com organizações públicas, privadas, OSCs, academia, financiadores, investidores etc.
- Relacionamento com investidores tradicionais e sociais
- Apoio para mobilização de capital paciente
- Disseminação do conhecimento sobre empresas sociais e sua distinção em relação a empresas tradicionais e OSCs
- Articulação para desenvolvimento conjunto de projetos e produtos

  Estímulo a trocas e formação de rede
- com comunidade local
- Desenvolvimento de programas avançados de capacitação em investimento de impacto
- Difusão de conhecimento sobre empresa social para amplo público
- Chancela para as empresas sociais perante atores do ecossistema Criação de critérios de impacto
- socioambiental e auxílio em sua medição Defesa de causas e direitos, educação e
- coordenação de esforços para garantir oportunidades de demandas para as empresas sociais
- Tradução de linguagens para os diferentes atores

Atividades de apoio dos atores da Hélice Quádrupla por meio de relacionamento interorganizacionais

Acesso a laboratórios especializados com taxas

Acesso a professores e estudantes para apoio na realização de testes e validações de protótipos e

Projetos e eventos para desenvolvimento de

soluções de impacto socioambiental Apoio à programas de aceleração nacionais ou internacionais

Internacionais
Capacitação da instituição intermediária por meio
do programas específicos
Capital humano, recursos financeiros e/ou
networking por meio de editais de fomento e
programas de aceleração
Contratação de empresas incubadas e/ou
residentes, por meio de iniciativas de inovação

Desenvolvimento do programas específicos para empresas sociais

Difusão de conhecimento nas áreas de gestão e áreas técnicas

Mentorias mentorias e consultorias realizadas por professores e técnicos administrativos da IES Acesso a laboratórios especializados com taxas reduzidas consultorias reduzidas

reduzidas
Capacitação de empreendedores por meio de programa específicos e/ou de aceleração
Capital humano, recursos financeiros e/ou networking por meio de editais de fomento e programas de aceleração
Mentorias, consultorias, palestras e trocas de conhecimento sobre gestão de negócio (consultores, empreendedores e funcionários de empresas)

Networking (Hubs de inovação, investidores, empresas incubadas e graduadas e empresas

Parceiras)
Recurso financeiro (empresa de participações e investidores)

A contra para vendas, ferramentas para

análise de mercado e precificação Desenvolvimento de programas de incubação e aceleração de impacto

Acesso a laboratórios especializados com taxas reduzidas

Acesso a professores e estudantes para apoio na realização de testes e validações de protótipos e

produtos Projetos Projetos e eventos para desenvolvimento de soluções de impacto socioambiental Capacitação da instituição intermediária por meio

do programas específicos

Capacitação de empreendedores por meio de programa específicos e/ou de aceleração Desenvolvimento de legislações que facilitam a criação de negócios que geram impacto socioambiental

Trocas de conhecimentos sobre empresas sociais Desenvolvimento de programas de incubação e aceleração de impacto

Legiti-mação

Mob. Recur-sos

Legenda:

Academia

Governo

**Empresa** 

Sociedade Civil

(conclusão)







## 5. Recomendações práticas

Para a incubação de empresas é possível refletir que:

- a) Alguns atores da Hélice Quádrupla se mostraram aptos e competentes como parceiros nas seguintes funções: a) desenvolvimento e difusão do conhecimento – sociedade civil e a academia; b) influência na trajetória de pesquisa – governo e academia; c) mobilização de recursos - governo (recursos financeiros, capital humano e networking) e a academia (capital humano e infraestrutura); d) experimentação empreendedora – governo e academia. Seria interessante acioná-los e criar relacionamentos interorganizacionais.
- b) A instituição intermediária precisa ter cuidado com a função formação de mercado, tendo em vista que ela se mostrou a mais crítica para as empresas sociais;
- c) Torna-se necessária a sensibilização e conscientização de investidores e empresas tradicionais para apoio às empresas sociais, pois eles ainda são os atores que se mostram mais distantes deste ecossistema.

## 6. Impacto social e/ou ambiental da pesquisa

Essa pesquisa contribui especialmente com os seguintes Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS):







## 7. Acesso à pesquisa completa

A pesquisa completa pode ser encontrada no link:

https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/handle/1884/93829?show=full

## 8. Referências

BARRINGER, Bruce R.; HARRISON, Jeffrey S. Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. **Journal of Management**, vol. 26, no 3, p. 367–403, 2000. https://doi.org/10.1177/014920630002600302.

BATTILANA, Julie; LEE, Matthew. Advancing Research on Hybrid Organizing - Insights from the Study of Social Enterprises. **Academy of Management Annals**, vol. 8, no 1, p. 397–441, 2014. https://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615.

CARAYANNIS, Elias G.; RAKHMATULLIN, Ruslan. The Quadruple/Quintuple Innovation Helixes and Smart Specialisation Strategies for Sustainable and Inclusive







Growth in Europe and Beyond. **Journal of the Knowledge Economy**, vol. 5, n° 2, p. 212–239, 2014. https://doi.org/10.1007/s13132-014-0185-8.

CARAYANNIS, Elias G.; VON ZEDTWITZ, Maximilian. Architecting gloCal (global-local), real-virtual incubator networks (G-RVINs) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies: Lessons learned and best practices from current development and business incubation . **Technovation**, 2005. https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00072-5.

COMINI; FISCHER; D'AMARIO. Social business and social innovation: the Brazilian experience. **Innovation & Management Review**, vol. 19, n° 2, p. 140–155, 29 mar. 2022. https://doi.org/10.1108/inmr-06-2020-0081.

DEES; ANDERSON, Beth Battle; WEI-SKILLERN, Jane. Scaling Social Impact: Strategies for spreading social innovations. **Stanford Social Innovation Review**, vol. 1, p. 24–32, 2004. Disponível em: www.ssireview.com.

DETTWILER, Paul; LINDELÖF, Peter; LÖFSTEN, Hans. Utility of location: A comparative survey between small new technology-based firms located on and off Science Parks - Implications for facilities management. **Technovation**, 2006. <a href="https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.05.008">https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.05.008</a>.

DI DOMENICO, Maria Laura; HAUGH, Helen; TRACEY, Paul. Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, vol. 34, n° 4, p. 681–703, 2010. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00370.x.

DOHERTY, Bob; HAUGH, Helen; LYON, Fergus. Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda \*. vol. 16, p. 417–436, 2014. https://doi.org/10.1111/ijmr.12028.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **Alliance advantage**. Boston: Harvard Business School Press, 1998

ETZKOWITZ, Henry; LEYDESDORFF, Loet. The dynamics of innovation: From National Systems and "mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations. **Research Policy**, vol. 29, n° 2, p. 109–123, 2000. https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4.

JOHNSON. Roles, resources and benefits of intermediate organizations supporting triple helix collaborative R&D: The case of Precarn. **Technovation**, vol. 28, n° 8, p. 495–505, 2008a. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.02.007.

KANDA, Wisdom; HJELM, Olof; CLAUSEN, Jens; BIENKOWSKA, Dzamila. Roles of intermediaries in supporting eco-innovation. **Journal of Cleaner Production**, vol. 205, p. 1006–1016, 20 dez. 2018. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.132.

KIVIMAA, Paula; BOON, Wouter; HYYSALO, Sampsa; KLERKX, Laurens. Towards a typology of intermediaries in sustainability transitions: A systematic review and a research agenda. **Research Policy**, vol. 48, no 4, p. 1062–1075, 1 maio 2019. https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.10.006.

KIVIMAA, Paula; KERN, Florian. Creative destruction or mere niche support? Innovation policy mixes for sustainability transitions. **Research Policy**, vol. 45, n° 1, p. 205–217, 2016. https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.09.008.

LITTLEWOOD, David; KHAN, Zaheer. Insights from a systematic review of literature on social enterprise and networks: Where, how and what next? **Social Enterprise Journal**, vol. 14, n° 4, p. 390–409, 2018. https://doi.org/10.1108/SEJ-11-2018-068.







MCADAM, Maura; MILLER, Kristel; MCADAM, Rodney. Situated regional university incubation: A multi-level stakeholder perspective. **Technovation**, vol. 50–51, p. 69–78, 1 abr. 2016. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.09.002.

PARTHASARATHY, Balaji; DEY, Supriya; GUPTA, Pranjali. Overcoming wicked problems and institutional voids for social innovation: University-NGO partnerships in the Global South. **Technological Forecasting and Social Change**, vol. 173, 1 dez. 2021. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121104.

REY-GARCÍA, Marta; CALVO, Nuria; MATO-SANTISO, Vanessa. Collective social enterprises for social innovation: Understanding the potential and limitations of cross-sector partnerships in the field of work integration. **Management Decision**, vol. 57, n° 6, p. 1415–1440, 2018. https://doi.org/10.1108/MD-01-2017-0091.

RHODES, Mary Lee; MCQUAID, Siobhan; DONNELLY-COX, Gemma. Social innovation and temporary innovations systems (TIS): insights from nature-based solutions in Europe. **Social Enterprise Journal**, vol. 18, n° 2, p. 252–270, 29 mar. 2022. https://doi.org/10.1108/SEJ-01-2021-0001.