

A INFLUÊNCIA DOS PROGRAMAS DE APOIO A EMPRESAS SOBRE A INOVAÇÃO EM NEGÓCIOS DE IMPACTO

Marcio Roberto de Oliveira Filho

Marco Aurélio Gomes Monfato

Sofia Aguiar Oliveira

Victor Dabin Hwang

Mauricio Henrique Benedetti

RESUMO

Dentro do processo de criação de um negócio de impacto, estão inseridas algumas entidades apoiadoras, como aceleradoras e incubadoras, que têm por princípio auxiliar a empresa durante a sua maturação. O objetivo desta pesquisa foi compreender como um programa de apoio de empresas pode influenciar a inovação em negócios de impacto, criando-se pensamentos e olhares para o mercado, através de ferramentas e estudos. Para isto, foi realizada uma pesquisa exploratória, em que os dados foram levantados por meio de entrevistas, utilizando-se um roteiro semiestruturado com os gestores de aceleradoras e incubadoras, para compreender melhor quais são as etapas do desenvolvimento de um negócio de impacto levando em conta a influência que a inovação tem sobre os processos. Após análise das entrevistas, constatou-se que se tratando de negócios de impacto a inovação incremental é predominante e é tratada como a principal estratégia de diferenciação competitiva adotada por essas organizações, que utilizam de todo o poder de uma startup escalável para alcançar os seus objetivos financeiros, contribuindo desta forma para a economia em benefício à sociedade. Para uma empresa passar pelo processo de apoio para se tornar um negócio de impacto social, ela deve ter em mente que os seus gestores necessitam de algumas habilidades técnicas e comportamentais mínimas exigidas, como noções básicas de conhecimento de mercado, mentalidade de crescimento, junto com a capacidade de superar problemas diante de situações adversas, construindo uma empresa sólida e inovadora em suas atividades.

Palavras-Chave: negócio de impacto, inovação e programas de apoio, aceleradora e incubadora.

1. INTRODUÇÃO

Segundo relatório da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), de 2019, por meio de pesquisa realizada junto com o apoio do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o ano de 2018 foi o segundo de melhor desempenho para a taxa de empreendedorismo brasileiro. Em destaque, 2 de cada 5 brasileiros entre 18 e 64 anos estavam em algum ramo empresarial ou tinham planos de ter um negócio, o que demonstra o crescimento do empreendedorismo no país.

Conforme dados do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), no final de 2019 o Brasil tinha um total de 363 incubadoras, sendo que 61% delas são mantidas por universidades, e seus projetos agregaram um total de R\$ 551 milhões à economia do país.

Para Cozer (2019), as aceleradoras são muito semelhantes às incubadoras, mas há diferenças, como o fato das alianças mais curtas com as *startups* que estão prestes a atingir o *break even point*, ou seja, o momento em que começam a se tornar financeiramente lucrativas, também existem outras possibilidades de aceleração de *startups* receberem ou estar prestes a receber novas rodadas de investimento.

As aceleradoras funcionam como um impulsionador extra para as empresas que já estão concorrendo no mercado, criando um potencial de alavancagem e crescimento em escala. Fazem parte das ações das aceleradoras as sessões de mentorias com empreendedores e investidores mais experientes, além de investimentos financeiros e *networking* com parceiros no mercado. Assim a aceleradora de *startups* é definida como programas públicos ou privados para dar suporte às empresas em estágio inicial e ajudar a impulsioná-las ao crescimento por meio de educação, orientação e financiamento. As *startups* são inseridas nos programas de aceleração por um determinado período e por meio de uma seleção de empresas (COZER, 2019).

Para Associação Brasileira de Startups (ABStartups) 2017, *startups* são consideradas comumente empresas nascentes e de base tecnológica. Desta forma conseguem mais facilmente se tornar uma empresa escalável e lucrativa, reduzindo significativamente os seus custos. A inovação nas *startups* está presente em sua gestão e em seus processos, além de contribuírem para a criação de um modelo de negócios de alto desempenho, desenvolvendo assim mais chances de se obter alguma vantagem competitiva inédita frente aos seus concorrentes (BOEIRA, 2019). A *startup* possui relação direta com a inovação, pois ela deve buscar desenvolver um produto ou serviço que possua alguma característica inovadora.

Segundo SEBRAE (2019), há um exponencial aumento da demanda por empreendedores focados nos negócios de impacto social e ambiental no Brasil, que por hora ainda fazem parte da categoria de investimentos de caráter exploratório, considerado de risco, por novos empreendedores. Contudo, nos anos de 2017 e 2018, estima-se um crescimento de 73% no número de negócios de impacto no Brasil o que indica um potencial caminho em direção a sua consolidação no mercado (PIPE SOCIAL, 2019).

As tendências de crescimento dos negócios de impacto no mercado podem significar a melhora nos índices sociais.

Baseado nas ponderações acima, este estudo tem como objetivo responder ao seguinte problema de pesquisa: Como um programa de apoio de empresas pode influenciar a inovação em negócios de impacto?

Por conseguinte, os objetivos específicos são: (a) Caracterizar o que é um negócio de impacto, (b) Verificar o papel da inovação em um negócio de impacto e (c) Identificar os critérios que programas de apoio de empresas consideram relevantes na avaliação de um negócio de impacto.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo descreve o ecossistema no qual estão inseridas as incubadoras e aceleradoras, apresentando conceitos acerca da temática. Não obstante, manifesta o papel

das *startups*, demonstrando sua relação com as aceleradoras, a função da inovação no ambiente organizacional.

Destaca-se a relevância dos negócios de impacto, contextualizando iniciativas bem-sucedidas, uma vez que fornece exemplos. Aponta o empreendedorismo social como uma referência a ser seguida, agente de mudança estrutural, frente a perspectiva do modelo econômico capitalista, visto que indica soluções possíveis, tendo em vista resolver antigos problemas em nível econômico-social.

2.1 Incubadoras

Para *National Business Incubation Association* (2001), a incubação de negócios é um processo dinâmico de desenvolvimento de empresa. As incubadoras nutrem empresas jovens, ajudando-as a sobreviver e crescer durante o período de inicialização, quando elas são mais vulneráveis. As incubadoras fornecem assistência prática de gerenciamento, acesso a financiamento e exposição orquestrada a negócios críticos ou serviços de suporte técnico. Também oferecem às empresas empreendedoras serviços de escritório compartilhado, acesso a equipamentos, arrendamentos flexíveis e espaço expansível - tudo no mesmo local.

Consoante, Grimaldi e Grandi (2005) definem, o conceito de incubação busca um meio eficaz de vincular tecnologia, capital e *know-how*, a fim de alavancar talentos empresariais, acelerar o desenvolvimento de novas empresas e, assim, acelerar a exploração da tecnologia.

As incubadoras auxiliam empresas emergentes fornecendo uma variedade de serviços de suporte, como assistência no desenvolvimento de planos de negócios e marketing, formação de equipes de gerenciamento, obtenção de capital e acesso a uma variedade de outros serviços profissionais mais especializados. Além disso, as incubadoras oferecem espaço flexível, equipamentos compartilhados e serviços administrativos (GRIMALDI; GRANDI, 2005, p. 1).

Entretanto, conforme a *European Commission Enterprise Directorate-General* (2002) interpreta, a palavra incubadora é amplamente usada para incluir uma ampla variedade de organizações e iniciativas, que se esforçam para ajudar empreendedores a desenvolver ideias de negócios desde o início, até a comercialização e, eventualmente, o lançamento e operação independente de novo empreendimento comercial.

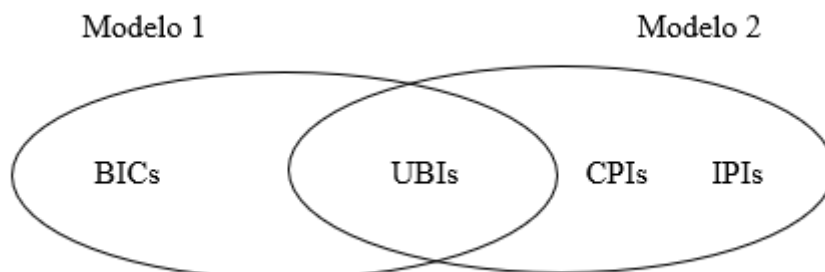
Conforme Aranha (2003), as incubadoras estão vinculadas às instituições mantenedoras, como: universidades, comunidades, instituto de pesquisa, empresas, consórcios, organizações governamentais como prefeitura ou não governamentais como uma ONG. Em suas relações com as instituições líderes, as incubadoras geralmente funcionam como programas desenvolvidos por uma unidade da instituição, como um departamento, um núcleo de pesquisa ou como parte de uma empresa “mantenedora”.

Em geral, as incubadoras estão inseridas em uma estrutura hierárquica, onde o poder decisório desdobra-se verticalmente, e nesse contexto elas se apresentam como parte de um todo – braços de um processo maior e mais abrangente do que aquele que elas naturalmente operam (ARANHA, 2003, p. 7).

Grimaldi e Grandi (2005) propõem um arquétipo de incubadoras subdividido em quatro vertentes: Centros de Inovação Empresariais (BICs), Incubadoras de Negócio

Universitárias (UBIs), Incubadoras Privadas Independentes (IPIs) e Incubadoras Privadas Corporativas (CPIs), conforme a Figura 1.

Figura 1 - Modelo 1 e Modelo 2 de incubadoras



Fonte: Grimaldi e Grandi, 2005, p. 4.

Para Grimaldi e Grandi (2005), em uma extremidade do espectro (Modelo 1), existem os Centros de Inovação Empresariais (BICs) públicos e incubadoras públicas regionais, cujos serviços são mais orientados para o fornecimento de ativos tangíveis e mercadorias de mercado.

Na Europa, as primeiras e mais populares incubadoras públicas foram os BICs: sua origem remonta a 1984, quando os primeiros BICs foram criados por iniciativa da Comissão Europeia. A atividade de incubação dos BICs consiste em oferecer um conjunto de serviços básicos para empresas arrendatárias, incluindo o fornecimento de espaço, infraestrutura, canais de comunicação e informações sobre oportunidades de financiamento externo, visibilidade e outros (GRIMALDI; GRANDI, 2005).

A razão de ser dos BICs era inicialmente representado por sua capacidade de fornecer ativos físicos (principalmente serviços logísticos) a preços baixos, ajudar as empresas a acessar financiamento, competências e conhecimentos não disponíveis internamente, criar uma atmosfera de apoio que incentive iniciativas empreendedoras e oferecer visibilidade a médio e a longo prazo. Além disso, alguns deles (por meio de uma rede formada principalmente por entidades públicas) também fornecem acesso a fontes externas de financiamento, competências técnicas e econômicas / de gestão e suporte diário (GRIMALDI; GRANDI, 2005).

Ainda de acordo com Grimaldi e Grandi (2005), no outro extremo do espectro (Modelo 2), existem incubadoras privadas: Incubadoras Privadas Corporativas (CPIs) e Incubadoras Privadas Independentes (IPIs), cujos serviços são orientados para o fornecimento de financiamento e ativos mais intangíveis e de alto valor, com orientação a curto prazo.

Para Piccaluga (2000) e Zedtwitz (2001), CPIs são incubadoras pertencentes e criadas por grandes empresas com o objetivo de apoiar o surgimento de novas unidades de negócios independentes. Essas novas unidades de negócios (*spin-offs* corporativos) geralmente se originam do transbordamento de projetos de pesquisa (realizados dentro das organizações de origem) e passam a ser o resultado de estratégias de diversificação. É bastante comum que a empresa da organização de origem controle todos os novos empreendimentos mantendo participação acionária (GRIMALDI; GRANDI, 2005).

Conforme Zedtwitz (2001), IPIs são incubadoras criadas por indivíduos ou por grupos de indivíduos (as empresas também podem estar entre seus parceiros fundadores), que pretendem ajudar empreendedores em ascensão a criar e expandir seus negócios. Eles investem seu próprio dinheiro nas novas empresas e detêm uma participação acionária. Às vezes, são chamados de aceleradores, pois geralmente não intervêm durante a fase de definição do conceito de negócio, mas intervêm quando o negócio já foi iniciado e precisa de injeções específicas de capital ou *know-how*.

De acordo com Grimaldi e Grandi (2005), ao contrário dos BICs, as incubadoras privadas não apenas oferecem financiamento e acesso a fontes de conhecimento tecnológico e econômico ou de gestão que possuem internamente, mas também desempenham um papel muito ativo na conexão das incubadas com parceiros externos ou outras fontes de competências e recursos necessários. Uma característica distintiva das incubadoras que estão em conformidade com o Modelo 2 é sua atitude em relação à rede.

A atitude de rede refere-se à capacidade das instituições incubadoras de promover parcerias entre as equipes de startup, facilitando o fluxo de conhecimento e talento entre as empresas, o estabelecimento de relações de marketing e tecnologia e o processo de aprendizado entre elas (HANSEN; CHESBROUGH; SULL, 2000).

O foco da experiência privada de incubação mais recente parece estar diminuindo o tempo de colocação no mercado dos clientes, fornecendo serviços mais especializados e trazendo *startups*, grandes *players* tecnológicos e comerciais para uma rede comum.

O ponto de intersecção entre ambos os espectros do modelo estão as Incubadoras de Negócio Universitárias (UBIs). UBIs são instituídos por universidades que desejam adotar um papel diretamente empreendedor na geração e disseminação de conhecimento científico e tecnológico (EVANS; KLOFSTEN, 1998; RADOSEVICH, 1995).

Para Grimaldi e Grandi (2005), as UBIs são instituições que fornecem suporte e serviços para novos empreendimentos baseados no conhecimento; eles são semelhantes aos BICs tradicionais, mas enfatizam mais a transferência de conhecimento científico e tecnológico das universidades para as empresas.

2.2 Aceleradoras

No relatório da pesquisa GEM de 2019, realizada junto ao (SEBRAE), o ano de 2018 foi o segundo melhor desempenho para a taxa de empreendedorismo brasileiro, em destaque 2 de cada 5 brasileiros entre 18 e 64 anos estavam em algum ramo empresarial ou tinham planos de ter um negócio. A pesquisa constatou que 52 milhões de brasileiros em idade produtiva estavam envolvidos com alguma atividade empreendedora.

Segundo a base de dados da ABStartups, no Brasil havia em torno de 12935 *startups* no primeiro trimestre de 2020, frente ao último trimestre de 2019, um aumento de 1,6%. O número de *startups* em 2019 alcançou 12727 unidades, um aumento de 413% entre 2012-2019. O crescimento traz com ele inúmeros problemas e os empreendedores buscam soluções para atender as necessidades presentes. Assim, as aceleradoras se tornaram um fenômeno de alavancar os resultados e o crescimento dessas *startups*.

Os programas de suporte aos empreendimentos auxiliam a definir e construir seus produtos iniciais, identificar as oportunidades e o segmento de clientes, incluindo capital e funcionários. Estas empresas ajudam no amadurecimento da empresa, ensinando a

aprender rapidamente, a criar *network*, a se tornarem melhores empreendedores, também a alta qualidade das mentorias, valor que agregam às empresas. (HOCHBERG, 2015).

Para Cohen (2013), as aceleradoras visam ajudar esses empreendimentos nascentes ou já existentes a se adaptar e aprender, também aumentando as interações com o mercado, o tempo de aceleração é em média de três meses, enquanto de uma incubadora, “o tempo de incubação” varia de um a cinco anos. A autora descreve o processo de aprendizagem organizacional nos programas de aceleração de negócios em quatro componentes que favorecem a criação de um empreendimento inicial: a mentoria intensiva, a experiência do gestor da aceleradora em transferir seu conhecimento, foco em equipes do que em indivíduos e aprendizado colaborativo através da troca de informações entre os participantes do programa.

Por meio de programas de aceleração, as *startups* podem identificar suas estratégias e se tornarem mais eficientes. Entre os destaques nas escolhas das *startups* por um programa de aceleração estão a qualidade dos mentores, a marca da aceleradora e as oportunidades geradas pela rede de contatos dos gestores. Especificamente chamada de “*boot camp*”, que oferece um programa intensivo, espaço de trabalho, acesso aos empreendedores de sucessos, mentores e alguns experts em tecnologia, criando oportunidades de interações entre as empresas nascentes (RADOJEVICH; LYNN, 2012).

O estudo realizado por Radojevich e Lynn (2012) com os fundadores das aceleradoras, diz que o principal critério utilizado para a seleção de candidato para os programas de *boot-camp*, é a habilidade da aceleradora de conseguir agregar valor de alguma forma para a *startup*, a partir da expertise de cada aceleradora. De acordo com os autores, as *startups* devem ter uma boa liderança e a vontade de se adaptar as mudanças constantemente, com um conceito de negócio para solucionar os problemas do mundo em criativas formas, através de sua competência única ou vantagem competitiva.

Nota-se que as aceleradoras têm como desafio encontrar as melhores companhias com uma boa solução para atender alguma das necessidades existentes no mercado. A maioria dos programas termina com um grande evento, o “*demo day*”, onde as *startups* se apresentam em frente a uma grande plateia de investidores experientes (HOCHBERG, 2015).

Segundo Dempwolf, Auer e D’Ippolito (2014), a proposta de valor e o modelo de negócios da aceleradora devem estar alinhados com a criação de valor para os clientes, para os diferentes atores do ecossistema empreendedor, ser rentável e com a operação sustentável para os fundadores que visam e são motivados pelo lucro. Assim, esses autores identificaram quatro categorias de aceleradoras: inovadoras, corporativas, universitárias e sociais.

As aceleradoras inovadoras, têm como objetivo identificar grupos de *startups* com um potencial de crescimento elevado; realizam investimentos nesses empreendimentos em troca de participação acionária, e o retorno do investimento ocorre quando as *startups* de seu portfólio são adquiridas. As aceleradoras corporativas, buscam reconhecer a parte operacional do modelo de negócio, visando também a geração de produtos e serviços em sua indústria. Definindo um ecossistema de consumidores para os seus principais produtos, criam opções de crescimento investindo em empreendimentos iniciantes, interessantes e alavancam esses negócios por meio da escala, da rede de distribuição e do relacionamento.

Aceleradoras universitárias, são organizações sem fins lucrativos, com o principal objetivo de desenvolvimento de estudantes empreendedores e inovação. Por último as aceleradoras sociais, que possuem interesses tanto públicos como privados, pois, ao mesmo tempo que podem buscar o lucro, visam *startups* que impactam socialmente e não

necessariamente os melhores negócios em termos de retorno financeiro. (DEMPWOLF; AUER; D'IPPOLITO, 2014).

A partir do estudo de Clarysse, Wright e Hove (2015), em que os autores citam cinco componentes que formam a estrutura de uma aceleradora, Maruyama (2017) apresenta três arquétipos possíveis de aceleradoras: aceleradoras independentes, aceleradoras conectoras e aceleradoras ecossistêmicas.

As aceleradoras independentes recebem financiamento de investidores, como anjos, fundos de capital de risco e fundos de capital corporativo. O principal objetivo dessas aceleradoras é diminuir a lacuna entre projetos em etapas iniciais e negócios com potencial. Já as aceleradoras conectoras, disponibilizam seus próprios produtos e serviços, acesso a rede de parceiros e a entrada no mercado de potenciais consumidores. Por fim, as aceleradoras ecossistêmicas, possuem, tipicamente, agências e órgãos do governo como principal parceiro com o objetivo de estimular a atividade empreendedora em uma determinada região ou em determinado domínio tecnológico. Focam em empreendimentos em etapas bem iniciais do ciclo de vida de uma *startup*. (MARUYAMA, 2017).

Destaca-se que aceleradoras e incubadoras, apesar de serem instituições de apoio à criação e desenvolvimento de novos negócios, possuem diferenças entre si. Assim, o Quadro 1, apresenta um resumo das diferenças entre aceleradoras e incubadoras:

Quadro 1 - Resumo das diferenças entre aceleradoras e incubadoras

	Aceleradoras	Incubadoras
Tempo limitado	Sim	Não
Duração	3 meses-12 meses	1-5 anos
Programa em grupo	Sim	Não
Modelo de negócios	Investimento (pode também ser sem fins lucrativos)	Aluguel, sem fins lucrativos
Participação acionária	Sim	Não
Processo seletivo	Competitivo, cíclico	Não competitivo
Estágio do empreendimento	Inicial	Inicial ou final
Educação	Seminário	Ad hoc, recursos humanos, legal, etc.
Local	Normalmente no local	No local
Mentoria	Intensa, por pessoal próprio e outros	Mínima, tática
Encontro com investidores	Sim	Às vezes
Distribuição geográfica	Principais cidades	Em todas as partes (regiões)

Fonte: Cohen, 2013; Freixas; Sabás; Salido, 2013.

2.3 Inovação

Segundo Pearson (2011), à medida que as novidades foram se popularizando, os avanços da inovação tecnológica cresceram exponencialmente, as empresas viram suas margens de lucro sofrerem grande declínio. A entrada de novos concorrentes, redução na margem de lucro fizeram com que se buscassem formas de diferenciar do concorrente. Assim, essa diferenciação ganhou um nome, inovação.

“A inovação está associada à introdução, com êxito, de um produto (ou serviço) no mercado ou de um processo, método ou sistema na organização” (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011, p. 5). Assim quanto mais informação e conhecimento

forem transformados e incorporados em novas funcionalidades de um produto, em novas formas de produção e de atendimento, entre outros, maior será o valor agregado pela inovação para empresa.

Para Schumpeter (1957 apud Moricochi e Gonçalves, 1994, p. 4), as inovações podem ocorrer das seguintes formas:

a) introdução de um novo bem não familiar aos consumidores ou então de nova qualidade de um certo bem;

b) introdução de um novo método de produção - método ainda não experimentado dentro de certo ramo produtivo, mas que não precisa obrigatoriamente derivar de qualquer descoberta científica;

c) abertura de um novo mercado, ou seja, um mercado em que o produto de determinada indústria nunca tivera acesso antes, independentemente deste mercado ter ou não existido anteriormente;

d) descoberta de uma nova fonte de matéria prima ou de produtos semiacabados, também, independente desta fonte ter existido ou não anteriormente e;

e) reorganização de uma indústria qualquer, como a criação ou a ruptura de uma posição de um monopólio.

Para Bessant e Tidd (2019), a inovação pode ocorrer de diferentes maneiras, mas pode ser filtrada em quatro direções de mudanças:

a) inovação de produto: mudanças nos produtos/serviços que uma organização oferece;

b) inovação de processo: mudanças nas formas em que são criadas e disponibilizadas;

c) inovação de posição: mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos e;

d) inovação de paradigma: mudanças nos modelos mentais subjacentes que orienta o que a organização realiza.

De acordo com o Manual de Oslo (1997):

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um novo processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (MANUAL DE OSLO, 1997, p. 55).

Conforme Bessant e Tidd (2019), a inovação é motivada pelo empreendedorismo para gerar valor, uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Essa diferenciação é necessária para a sobrevivência do negócio, além de ser um desafio para as empresas. Segundo Reis (2008, p. 42) “o processo de inovação por intermédio do conhecimento é visto como um recurso-chave e uma fonte de vantagem competitiva entre empresas de um ambiente competitivo”.

2.4 Startups

O termo *startup* vem do inglês “*start*” que significa “iniciar” e “*up*” que significa “para o alto”. A origem das primeiras *startups* ocorreu com o surgimento da bolha da internet dos Estados Unidos. Poucas pessoas tinham acesso à internet à época, as redes sociais ainda não faziam parte do cotidiano dos usuários. No entanto, as perspectivas tecnológicas eram grandes, em especial nos Estados Unidos, e, em razão disso, muitos

investidores fizeram grandes aportes em empresas do ramo de tecnologia, difundindo então a tecnologia para todo o mundo durante a década de 1990. No Brasil, esse tipo de empresa, demorou um pouco mais para começar a surgir, tendo o seu reconhecimento em meados de 2000, mas só em 2010 e 2011 ganhou força (ALVES, 2013).

De acordo com Blank e Dorf (2014):

Uma startup não é uma versão menor de uma grande companhia. Uma startup é uma organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável, recente e lucrativo. No início, o modelo de negócio de uma startup caracteriza-se pela flexibilidade de ideias e suposições, mas não tem clientes e nada sabe sobre eles (BLANK; DORF, 2014, p. 19).

A ABStartup (2017), posiciona uma *startup* como:

Ser uma startup é um momento na vida de uma empresa, onde uma equipe, busca desenvolver um produto/serviço inovador, de base tecnológica, que tenha um modelo de negócio facilmente replicável e possível de escalar sem aumento proporcional dos seus custos. Dentre as principais características que diferenciam e definem uma *startup*, destacam-se: inovação, escalabilidade, repetibilidade, flexibilidade e rapidez (ABSTARTUP, 2017).

Para que uma empresa saia do papel, ela precisa cumprir diversas etapas até que realmente possa ser aberta ao público, podendo assim gerar frutos. Com as *startups* não é diferente, para que ela se torne uma *startup* e seja aceita pelas aceleradoras ela também precisa cumprir etapas.

Segundo Blank e Dorf (2012), existe um caminho sistematizado com quatro etapas pré-determinadas que geralmente, tornam o processo de criação de uma *startup* mais eficiente e com maiores chances de sucesso. Estas etapas estão descritas em um diagrama de lançamento de um novo produto, conforme a Figura 2.

Figura 2 - Etapas do lançamento de um novo produto



Fonte: Manual do empreendedor, 2012, p. 33.

Este diagrama ilustra o processo da criação de um produto ou serviço baseado em uma premissa, até a colocação deste produto ou serviço no mercado, até chegar às mãos dos clientes. Após o seu desenvolvimento este novo produto deve passar por testes dos clientes (teste alfa/beta), cujo seu *feedback* se torna muito importante, pois proporciona a correção de eventuais defeitos técnicos até a data do lançamento e da primeira remessa dos produtos.

De acordo com Filho, Reis e Zilber (2018), *startups* são consideradas empresas nascentes de base tecnológica, que possuem na inovação tecnológica disruptiva os fundamentos de sua estratégia competitiva. Entre as principais características de tais negócios está o caráter de organização temporária com potencial de rápido crescimento.

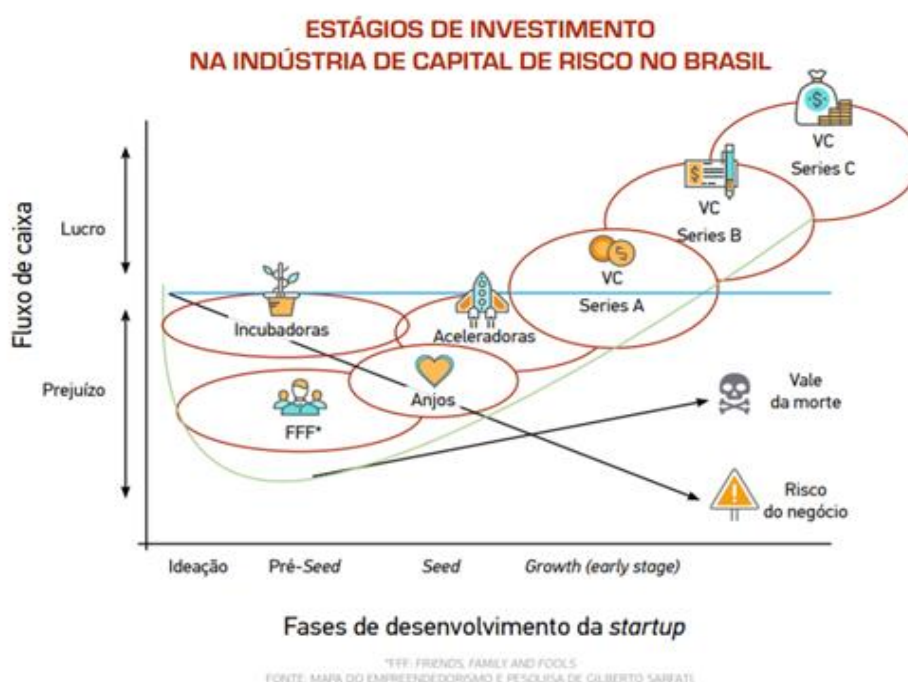
Para ABStartups (2019), o ecossistema brasileiro de *startups* já se mostra maduro e com oportunidades para difundir as práticas nas comunidades locais, mobilizando os atores ao seu redor, construindo um ecossistema relevante para proliferação de novos negócios.

Conforme dados da ABStartups (2019), o Brasil em 2019 tinha 12727 *startups* cadastradas, em 2018 eram 10000, crescimento de 27,3% em relação ao ano anterior. Em relação a 2011, havia 600 *startups* cadastradas, ano de fundação da empresa. As *startups* estão cada vez mais ganhando mercado e se instalando no dia a dia das pessoas, presentes nos *smartphones*, meios de comunicação, meios de pagamento e formas de compra de um determinado produto ou serviço.

A captação de recursos financeiros por parte das *startups* pode ter em vista fins diversos, como por exemplo, o pagamento de fornecedores, despesas com aluguel de escritório, gastos com a folha de pagamento, impostos entre outros. Todavia, as *startups* podem atrair investimentos a fim de escalar o negócio, bem como aumento da produtividade, contratação de colaboradores, assim como internacionalização e abertura de franquias. Os principais meios de receber aporte de capital são: *bootstrapping*, investimento-anjo, capital semente, *venture capital*, *venture building*, *crowdfunding*, incubadoras e aceleradoras, financiamento bancário e subvenção econômica.

A Figura 3, demonstra um modelo de investimento na indústria de capital de risco, proposta em conjunto pelo Manual do Empreendedorismo e Safari (2018).

Figura 3 - Estágios de Investimento na Indústria de Capital de Risco no Brasil



Fonte: Manual do Empreendedorismo; Safari, 2018, p. 3.

Para Safari (2018), existem quatro estágios de investimento na indústria de capital de risco no Brasil: *Ideação*, *Pré Seed* (pré semente), *Seed* (semente) e *Growth* (crescimento).

A *Ideação* é o momento em que a ideia ainda se confunde com necessidades e desejos vivenciados pelo empreendedor. Nessa primeira etapa, o empreendedor valida a ideia do negócio, identificando se a solução proposta resolve um problema real de um tipo de consumidor ou se a oportunidade a ser explorada junto a um grupo de consumidores (SAFARI, 2018).

No estágio *Pré Seed*, o empreendimento toma forma por meio de uma prototipagem. A aderência do produto é testada ao público-alvo e, como resultado, são feitas alterações no modelo de negócio. Nesta etapa, a empresa é constituída legalmente e começa a realizar as primeiras receitas. A média de investimento em parâmetro global é de 10 mil a 100 mil dólares, nesse estágio os investidores são o próprio empreendedor, amigos, família e louco (FFF) e outras formas de incentivo como de aceleradoras, incubadoras e o governo (SARAFI, 2018).

No estágio *Seed*, a empresa começa a escalar o negócio, aumentando a base de clientes e apurando a consistência de seu modelo. Nesse estágio, o número de colaboradores começa a crescer, o que torna relevante a reflexão sobre a cultura da empresa e a constituição de processos. A média de investimentos pode variar de 50 mil a 2 milhões de dólares. Os principais investidores são o investidor-anjo, que investe o seu capital próprio nas empresas nascentes com alto potencial de crescimento, gestão de conhecimento e mentorias. Já os *micro ventures*, investem em empresas que já receberam algum investimento ou recebem investimento e/ou que já foram acelerados (SAFARI, 2018).

No estágio *Growth*, o empreendimento escala rapidamente, a estrutura organizacional torna-se mais complexa e aumenta a demanda por suporte aos clientes e por gestão em marketing. O estágio é dividido em *Early and Late*. Os investimentos na Série A variam de 2 a 20 milhões de dólares, Série B de 20 a 50 milhões de dólares, Série C a partir de 50 milhões de dólares (SAFARI, 2018).

A Série A, é a primeira rodada de financiamento de capital de risco, é necessário ter um produto ou serviço definido, uma base de clientes com resultados consistentes e um plano que gere lucros a longo prazo. Na Série B, os investidores ajudam na expansão do negócio, financiando suas atividades, aumentando o seu *market share*, desenvolvendo equipes operacionais para o melhor alcance dos resultados. A série B, permite que as *startups* possam atender as necessidades de seus clientes e capacitação para competir em mercados competitivos.

Por fim, na Série C, as *startups* já estão crescendo, buscam por investimento para a criação de novos produtos e serviços, alcançar novos mercados e até aquisições de concorrentes. Nessa fase os investidores esperam receber o lucro superior ao valor investido. O objetivo dessa fase é estimular o crescimento da *startup* em escala, podendo ter outras rodadas de investimentos (SAFARI, 2018).

Por fim, o *Initial Public Offering* (IPO), ou seja, Oferta Pública Inicial, na qual a empresa pode oferecer ações corporativas ao público pela primeira vez, buscando por outras formas de captação e de financiamento para alavancar os resultados da empresa (SAFARI, 2018).

2.5 Negócios de impacto

O sistema mundial enfrenta graves crises ambientais e sociais, o Brasil sofre com o desmatamento em massa na maior floresta tropical do mundo, com a maior biodiversidade do planeta, cerca de 1 bilhão de árvores são arrancadas por mês com o avanço da atividade agropecuária, os rios e lagos cada vez mais poluídos e a vida marinha entrando em extinção para a construção de hidrelétricas (INPE, 2019).

No período de agosto de 2018 a julho de 2019, o desmatamento da Amazônia cresceu 29,5%, o equivalente a 1,4 milhão de campos de futebol (INPE, 2019). Conforme (IBGE) 2018, a pobreza no Brasil passou de 25,7% para 26,5% da população. O número

dos extremamente pobres, que vivem com menos de R\$ 140 mensais, foi de 6,4% para 6,5%, conforme o Gráfico 1.

Há mais de 13 milhões de pessoas vivendo em comunidades em todo o Brasil (IBGE, 2018). O país ainda não é capaz de garantir oportunidades de moradia, educação e emprego, por exemplo, para todos.

Gráfico 1 - Proporção da população brasileira abaixo da linha da pobreza

Tabela 6682 - Indicador 1.1.1 - Proporção da população abaixo da linha de pobreza internacional, por sexo						
Variável - Proporção da população abaixo da linha de pobreza internacional (%)						
Brasil						
Sexo - Total						
Ano						
2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
5,8	5,1	4,5	4,9	5,8	6,4	6,5
Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua)						

Fonte: IBGE, 2018.

Tendo em vista os desafios sociais e ambientais, foram criados os negócios de impacto, como projetos ligados a preservação da natureza, como também focados em atender as necessidades das populações de baixa renda. É um modelo de negócios que se compromete com a melhora da qualidade de vida das pessoas, um tipo de empreendedorismo inovador que se somada às políticas públicas e o terceiro setor, ganha forças para criação do desenvolvimento social (SCHERER, 2014).

As concepções de economia de livre mercado de Adam Smith e David Hume, tinham como premissa a competição entre os produtores, controladas pelo estado de direito e governada pelos fortes valores morais e éticos mantidos pelos atores do mercado (BARKI; COMINI; TORESS, 2019). Segundo Barki, Comini e Torres (2019), o capitalismo é movido por propósitos, e que em meio ao crescimento e desenvolvimento das sociedades foram necessárias reformas capitalistas. Os negócios passaram a ser dirigidos pelas necessidades de todas as partes interessadas, gerando assim uma demanda para os negócios com valores sociais.

Os negócios de impacto têm seu foco na criação de lucros sociais, como a redução da pobreza e das desigualdades sociais, e também a preservação e manutenção do meio ambiente, não excluindo a importância dos valores econômicos, mas estes são visados apenas para que haja o andamento do projeto (SCHERER, 2014).

De acordo com Scherer (2014), o caráter inovador das organizações focadas nos negócios de impacto gera oportunidades para seus colaboradores. Todavia, ainda existem muitos desafios em sua consolidação no mercado, pois ainda não há parâmetro ou regulações que definam suas diferentes formas de caráter social e além disso, também

não é possível medir o nível de impacto social nas comunidades mais pobres ou no meio ambiente.

A busca de melhores ferramentas para avaliar e monitorar o impacto social das empresas é importante para o desenvolvimento de um projeto e para isso é preciso de um maior protagonismo das populações marginalizadas das periferias no acompanhamento e participação do empreendimento (BARKI; COMINI; TORRES, 2019).

Segundo relatório do SEBRAE (2019), alguns dos principais desafios do desenvolvimento de negócios socioambientais estão relacionados com a fonte de recursos iniciais. Os investimentos com capital próprio continuam sendo a maior fonte de recursos dos negócios de impacto. No Brasil, ainda há uma cultura de preferência, por parte dos investidores, por produtos financeiros de baixo risco (títulos bancários ou públicos).

Em geral, editais dos quais negócios de impacto poderiam se beneficiar não aceitam que o projeto gere lucro. Espera-se maiores oportunidades para os negócios de impacto com a Resolução do Conselho Monetário Nacional nº 4.661 de 2018, que determinou que as entidades fechadas de previdência complementar devem considerar na análise de riscos, sempre que possível, os aspectos relacionados à sustentabilidade econômica, ambiental, social e governança.

Além das dificuldades de incentivo e captação de recursos, o mercado ainda se encontra muito inexperiente em relação às ações práticas que influenciam nos aspectos sociais, estando nas etapas iniciais de implementação de negócios, com cunho socioambiental na cultura dos empreendedores, apesar do Brasil ser um dos primeiros países a elaborar uma política pública ampla para negócios de impacto, através do Decreto nº 9.244/2017, conhecida como Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto (ENIMPACTO, 2017).

Dentro do setor público, o governo impulsiona o mercado de nicho de negócios de impacto. O Projeto de Lei no Senado 338/2018, dispõe sobre o Contrato de Impacto Social (CIS), que é uma modalidade nova de contratação dos negócios de impacto a partir do cumprimento de metas de interesse social. O CIS é um instrumento contratual por meio do qual uma entidade empresarial busca cumprir os requisitos e metas sociais da contraprestação dos contratos público governamentais (SEBRAE, 2019).

Diante do cenário de oportunidades e desafios do mercado socioambiental, este estudo busca compreender o desenvolvimento de negócios de impacto apresentando um mapeamento exploratório e preliminar sobre seus modelos de negócio. No Brasil, o ecossistema de negócios de impacto vem crescendo com o surgimento de novos empreendimentos, fundos de investimentos e projetos criados em aceleradoras e *startups* dedicadas à inovação em negócios sociais, mas também empresas já consolidadas no mercado tem dado mais atenção a essa causa, criando setores internos responsáveis pela administração social e o direcionamento de bens e recursos na inclusão na cadeia de valor.

A Pipe Social, instituição que desde 2017 possui uma plataforma digital para conectar os empreendedores aos investidores no ecossistema de impacto socioambiental. Tem mais de 2 mil negócios sendo estudados no setor. A iniciativa promove encontros no ecossistema de experiências de inovação entre marcas e empresas no mercado brasileiro. Ajuda os empreendedores, divulgando estudos para serem usados como base na formação de um plano de negócio estratégico, para as tomadas de decisões empresariais. A iniciativa é patrocinada por um grupo de mais de 55 patrocinadores, entre eles: Itaú, Performa e Apex Brasil (PIPE SOCIAL, 2019).

Conforme dados da Pipe Social (2019), as principais iniciativas são para a produção e consumo sustentável, saúde e bem-estar e redução das desigualdades. As iniciativas aderem ao Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, da Organização das

Nações Unidas. O estudo é divulgado a cada dois anos, traçando um perfil e atuação dos negócios de impacto, por setor de atividade.

O Pipe Social revela as principais fontes de recursos financeiros, em que 76% dos recursos provêm do capital dos proprietários, 11% de sócio investidor e 10% de fundos a partir de incubadoras e ou aceleradoras. Ainda é pequena a parcela de investidores-anjo, *venture capital*, *crowdfunding*, bancos de fomento entre outros.

Se tratando de aceleração de empresas, 50% das empresas não foram aceleradas, contudo, gostariam de ser, e pelo menos 30% já foram aceleradas uma vez., conforme o Gráfico 2.

Gráfico 2 - Aceleração de empresas



Fonte: Pipe Social, 2019, p. 18.

Em geral, existem organizações especializadas e fundos de investimento para o desenvolvimento de negócios de impacto, tais como a Artemisia, aceleradora sem fins lucrativos. Desde 2004, a Artemisia apoia empreendedores e seus negócios em diferentes estágios. Vox Capital, fundada em 2009, a gestora de fundos de investimento atua em três setores específicos: educação, saúde e crescimento. Yunus Negócios Sociais Brasil, fundada em 2011 pelo ganhador do Nobel da Paz Muhammad Yunus e Saskia Bruysten e chegou ao Brasil em 2013.

Por meio de investimento em negócios sociais, são construídas pontes entre empresas e filantropia, através de empreendedores, investidores e grandes corporações. Existe também o Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), fundado em 1999, com o objetivo de reunir empresários e investidores em torno de inovações sociais, provocando mudanças significativas em comunidades de baixa renda (SEBRAE, 2019).

O ICE trabalha para influenciar o empreendedorismo social no Brasil, desenvolvendo o conceito de negócios de impacto em nível nacional. O programa já teve a contribuição de 45 aceleradoras e incubadoras em todo o país (ICE, 2020). A Figura 4 – Rede de Aceleradoras e Incubadoras ICE, ilustra a rede de aceleradoras e incubadoras presentes nos diferentes estados da federação.

O ICE, fundado em 1999, com o objetivo de reunir empresários e investidores em torno de inovações sociais, provoca mudanças significativas em comunidades de baixa renda, realiza conexões e apoio às organizações para o incremento do campo das finanças sociais e dos negócios de impacto no Brasil.

O objetivo do ICE está ancorado em quatro dimensões: (a) aumento, qualificação e capacitação contínua do número de negócios de impacto; (b) assessoria personalizada; (c) conexões estratégicas e (d) a ampliação da oferta de capital e diversificação de instrumentos financeiros para o fortalecimento de organizações intermediárias que conectam e apoiam empreendedores e investidores e promoção de um macro ambiente favorável, com lideranças nos setores público e privado comprometidas com a criação de marcos regulatórios direcionados à expansão do tema (ICE, 2020).

Figura 4 - Rede de Aceleradoras e Incubadoras ICE



Fonte: ICE, 2020.

O SEBRAE (2019), analisa e classifica o grau de maturidade do negócio de impacto em quatro fases: (a) ideação, (b) validação, (c) lançamento no mercado e operação, e (d) expansão e escala.

Na fase (a) ideação, são definidas as principais diretrizes e objetivos do negócio, se realizam pesquisas de mercado para identificação preliminar das necessidades e desejos dos consumidores, desenvolvimento de um plano de negócios e a criação de uma proposta de valor. Na fase (b) validação, aplica-se testes mercadológicos, tendo em vista validar ou não o modelo. Na fase (c) lançamento do mercado e operação, ocorre a estruturação jurídica, momento em que inicia a operacionalização das atividades. E por último, na fase (d) expansão e escala, o negócio cresce, ganhando novos mercados (SEBRAE, 2019).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O tipo de pesquisa adotada foi a pesquisa exploratória e descritiva, com vistas a investigar as variáveis analisadas: (a) programas de apoio de empresas e (b) a inovação em novos negócios de impacto. Para Gil (2008), as pesquisas exploratórias têm como

principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

O estudo preocupou-se em demonstrar de que maneira um programa de apoio de empresas influencia a inovação em novos negócios de impacto, portanto, a abordagem qualitativa se mostrou a mais indicada. De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013), a pesquisa qualitativa busca por compreender e aprofundar fenômenos a partir da perspectiva dos participantes, sejam indivíduos ou pequenos grupos sobre a realidade que os rodeiam, além de aprofundar o conhecimento sobre suas experiências, pontos de vista, opiniões e significados. Busca-se entender como a realidade subjetiva desses indivíduos é percebida.

Conforme Gil (2008), de modo geral, as pesquisas sociais abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-los em sua totalidade. Por essa razão, nas pesquisas sociais é muito frequente trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõem o universo.

Segundo Oliveira (2001), para escolha do processo de amostragem, a pesquisa deve levar em conta o tipo de pesquisa, a acessibilidade, os elementos da população, a disponibilidade ou não dos elementos da população, a representatividade desejada necessária, a oportunidade apresentada pela ocorrência de fatos ou eventos e a disponibilidade de tempo, recursos financeiros e humanos, entre outros. O estudo teve como amostragem uma amostra por acessibilidade e por conveniência, ou seja, amostragem não probabilística.

Para Sampieri, Collado e Lucio (2013), amostras não probabilísticas ou por julgamento são de grande valor, pois conseguem obter os casos (pessoas, contextos, situações) que interessam ao pesquisador, que são capazes de oferecer uma grande quantidade de dados para coleta e análise.

Para síntese dos aspectos metodológicos, é apresentada uma matriz de amarração que pode ser vista no Quadro 2, que conjuga o instrumento de coleta de dados e o referencial teórico utilizado, tendo em vista a análise de cada um dos objetivos específicos.

Quadro 2 - Matriz de amarração

Objetivos específicos	Referencial Teórico	Conceito	Autor	Roteiro
Caracterizar o que é um negócio de impacto	2.5 Negócios de Impacto	Negócio de impacto	Barki, Comini e Torres; Scherer	1,2 e 4
Verificar o papel da inovação em um negócio de impacto	2.3 Inovação	Inovação, Ocorrência da Inovação e Modelos de Inovação	Bressant e Tidd; Maricochi e Gonçalves; Pearson; Reis, Carvalho e Cavalcanti; Schumpeter	6,8 e 10
Identificar os critérios que programas de apoio de empresas consideram relevantes em um negócio de impacto	2.1 Incubadora 2.2 Aceleradora 2.4 Startups	Incubadora, Modelos de Incubadora, Aceleradora, Arquétipos de Aceleradoras e Startup	Cohen; Dempwolf, Auer e D'Ippolito; Hocheberg; Radojevich e Lynn	3,5,7 e 9

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir da abordagem metodológica qualitativa, a técnica de coleta de dados escolhida foi a entrevista semiestruturada.

Conforme Lakatos e Marconi (1996), a preparação da entrevista é uma das etapas mais importantes da pesquisa que requer tempo e exige alguns cuidados, entre eles

destacam-se: o planejamento da entrevista, a escolha do entrevistado, a oportunidade da entrevista, as condições favoráveis que possam garantir ao entrevistado o segredo de suas confidências e de sua identidade e, por fim, a preparação específica, que consiste em organizar o roteiro ou formulário com as questões importantes.

A técnica de tratamento de dados usada foi a análise de conteúdo, devido a contribuição do tema no campo da Administração. No campo da produção científica da Administração, há crescente interesse pela análise de conteúdo como técnica de análise de dados que, nos últimos anos, vem tendo destaque entre os métodos qualitativos, ganhando legitimidade (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

O processo de análise de dados por meio da análise de conteúdo abrange uma série de etapas de modo a auferir aos dados, significado. Diante do exposto, adere-se a técnica segundo Bardin (2006), a qual organiza em três fases: 1) pré análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base nas entrevistas, foi elaborado um quadro resumo, Quadro 3, com as palavras-chave segundo os objetivos específicos.

Quadro 3 - Objetivos específicos por palavras-chave

Objetivos específicos	Palavras-chave
Caracterizar o que é um negócio de impacto	Impacto social, cadeia de valor, escalabilidade e sustentabilidade
Verificar o papel da inovação em um negócio de impacto	Inovação, inovação incremental, inovação radical, vantagem competitiva e planejamento estratégico
Identificar os critérios que programas de apoio consideram importantes em um negócio de impacto	Habilidade técnica, habilidade comportamental, competência comportamental e competência conceitual

Fonte: Elaborado pelos autores

O quadro 3 – Objetivos específicos por palavras-chave, exprime de maneira concisa o pensamento dos entrevistados quanto aos objetivos específicos. A função do quadro é facilitar a compreensão da análise dos resultados, por meio estruturado e analítico.

4.1 Categorizar o que é um negócio de impacto

Conforme as entrevistas, todos entrevistados destacaram a importância de um negócio de impacto em gerar impacto para a sociedade, seja qual for. Para o entrevistado B, o negócio de impacto, “tem que ter desde a sua origem, o propósito de impactar a sociedade”, e para o entrevistado E, “tenha no centro uma proposta de valor, algo que ajude de fato a resolver um problema social ou ambiental”. Essas narrativas acima, ratificam o propósito de proporcionar uma melhoria na qualidade de vida ou bem-estar na sociedade por parte dos negócios de impacto.

Os entrevistados deixaram claro que negócios de impacto têm seu foco na criação de lucros sociais, como a redução da pobreza e das desigualdades sociais, e também a preservação e manutenção do meio ambiente, não excluindo a importância dos valores

econômicos, mas estes são visados para que haja o andamento do projeto (SCHERER, 2014). Contudo, cabe ressaltar que o modelo de negócio, seja o social, seja o tradicional, deve ser rentável, ou seja, ter a capacidade de gerar lucro, pois caso contrário, o negócio não consegue se manter em funcionamento. Como qualquer outro negócio, o negócio de impacto, tem o objetivo de obter lucro, no entanto, o lucro é tanto financeiro como social, uma vez que a prioridade é o impacto social.

4.2 Verificar o papel da inovação em um negócio de impacto

De acordo com os entrevistados, de modo unânime, a inovação incremental é o modelo com maior incidência tendo em vista os negócios de impacto. A partir do conceito de inovação incremental, os fragmentos das entrevistas a seguir, exemplificam a utilização da inovação para esses negócios: “a melhoria de negócios e soluções que já existem” ou “você pega uma solução que já está consolidada no mercado e apresenta de outra forma, onde o custo é menor”.

No entanto, o modelo de inovação radical é caracterizado por organizações com modelos de negócio disruptivos, capazes de criar novos mercados por exemplo, e são de alto risco. Segundo os entrevistados, a inovação radical representa uma demanda incipiente se comparado a inovação incremental, contudo, há relatos de empresas que se adequam a esse modelo.

Para os autores Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), a inovação está associada, com êxito, de um produto (ou serviço) no mercado ou de um processo, método ou sistema na organização. A inovação é motivada pelo empreendedorismo para gerar valor, uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Essa diferenciação é necessária para a sobrevivência do negócio, além de ser um desafio para as empresas (BESSANT; TIDD, 2019).

4.3 Identificar os critérios de seleção de apoio consideram importantes em um negócio de impacto

Para os entrevistados, há um consenso no que se refere as habilidades e competências requeridas pelas organizações de apoio, com finalidade de selecionarem os empreendedores sociais para serem incubados e/ou acelerados. Para este trabalho, considerou-se organizações de apoio, aquelas instituições que fornecem o compartilhamento de instalações, rede de contatos, serviços especializados como contabilidade, mentoria e aceleração, por exemplo.

Os responsáveis pelos programas de incubação ou aceleração buscam habilidades técnicas e comportamentais essenciais para o negócio. Para o entrevistado A, seria “ter vontade de resolver problemas”, no entanto, já para o entrevistado C, seria “ter paixão pelo negócio, vontade de fazer acontecer”. Em termos de mercado, o conhecimento sobre o setor de atividade, o público-alvo, principais concorrentes, bens ou serviços similares disponíveis também são requisitos relevantes avaliados.

Para Cohen (2013), a aprendizagem organizacional nos programas de aceleração de negócios em quatro componentes favorece a criação de um empreendimento inicial: a mentoria intensiva, a experiência do gestor da aceleradora em transferir seu conhecimento, foco em equipe do que em indivíduos e aprendizado colaborativo através da troca de informações entre os participantes do programa.

Quanto as exigências para o futuro dos negócios de impacto, os entrevistados mencionam a gestão dos recursos, sobretudo os recursos humanos. O empreendedor deve contribuir para a formação de um quadro de colaboradores coeso, alinhado com os valores organizacionais, equipes multifuncionais, com mentalidade de crescimento, liderança ativa, competente na tarefa de gestão. Afirma o entrevistado D, “as empresas precisam criar um ambiente adequado para poder escutar as pessoas, ouvir as pessoas, e atrair os talentos”, e “eu vejo a equipe como grande diferencial do negócio”.

No tocante as vantagens de se apoiar um negócio de impacto, chama-se atenção para o processo de aprendizagem, em que ambas as organizações se beneficiam. A transferência de conhecimento dá-se por via de mão dupla, todavia, o fluxo maior de conhecimento vai da organização de apoio para o negócio de impacto. Para o entrevistado A, “é uma troca muito rica, um entendimento muito grande”, ou ainda para o entrevistado C, “a gente – organização de apoio, vai conhecer mais daquele mercado que a *startup* está trabalhando, que geram aprendizados internamente, melhorias para a aceleradora”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O capítulo final desta pesquisa traz respostas aos objetivos: geral e específicos propostos. Sendo o objetivo geral deste trabalho, verificar como a inovação é influenciada por um programa de apoio de novos negócios de impacto. Quanto aos objetivos específicos, por sua vez foram: caracterizar o que é um negócio de impacto, verificar o papel da inovação em um negócio de impacto e identificar os critérios que programas de apoio consideram relevantes em um negócio de impacto.

Constatou-se que os negócios de impacto são empreendimentos comprometidos a solucionar um problema de ordem social, econômica e ambiental, por meio de bens e/ou serviços segundo a lógica capitalista, de modo a gerar impacto para toda uma comunidade. Observa-se que, apesar de não tão recente, o próprio conceito de negócio de impacto pode ser visto como uma inovação no que se refere ao modelo de negócio, com proposta de valor que se diferencia de negócios tradicionais focados exclusivamente no lucro.

Com efeito, os benefícios produzidos impactam positivamente a cadeia de valor, pois tem em vista suprir as demandas negligenciadas pela iniciativa econômica tradicional. Contudo, cabe frisar a característica híbrida dos modelos de negócio, uma vez que conciliam os interesses econômico e social. Os empreendimentos sociais podem ocorrer sob diversas formas, tal como associações e cooperativas por exemplo. Dentre os variados setores da atividade econômica, meio ambiente, a saúde, educação, habitação, tecnologia da informação e comunicação é que se costuma verificar a maior incidência das soluções desenvolvidas.

O êxito dos negócios de impacto advém da parceria entre os diferentes públicos de interesse, ou seja, a elaboração de políticas públicas, o fomento do ecossistema empreendedor, mão de obra especializada, acesso ao crédito, assim como o desenvolvimento de novas tecnologias.

A respeito do desenvolvimento econômico, a inovação se constitui em um fator central, pois rompe com os paradigmas de concorrência vigentes, acresce-se o fato ainda de proporcionar o diferencial competitivo. Observou-se que, dadas as múltiplas formas de suceder a inovação, e por conseguinte, os seus tipos, a inovação incremental é predominante se tratando de negócios de impacto. Tem-se que a inovação é a principal estratégia de diferenciação competitiva adotada por essas organizações.

Com base na análise, para os programas de apoio, as habilidades desejadas são: as técnicas e as comportamentais. Habilidades como a capacidade de superar problemas diante de situações adversas, influenciar a tomada de decisão de terceiros, gerenciamento de equipes, noções básicas de conhecimento de mercado, mentalidade de crescimento, entre outras, são essenciais no que se refere aos negócios de impacto.

Apesar de termos apontado o próprio modelo de negócios de impacto poder ser considerado uma inovação, o estudo não indicou que os programas de apoio têm foco em promover ou fomentar a inovação dos negócios apoiados. As inovações que ocorrem, com frequência, nesses negócios estão concentradas em pequenas melhorias, especialmente em processos e em um segundo plano em produtos. Há, portanto, um campo ainda não explorado. Uma vez que os negócios de impacto se diferenciam no modelo de negócios, há oportunidades a serem identificadas para novas maneiras de executar as operações e oferecimento de novos produtos e serviços para melhores resultados.

Importante destacar ainda, que há uma preocupação dos programas de apoio com a qualificação dos recursos humanos das empresas startups. A valorização do aprendizado contínuo, troca de ideias, experimentação e colaboração são importantes capacidades a serem desenvolvidas e que, em última análise, contribuirão para inovações, mesmo que incrementais.

Acrescenta-se que o estudo realizado apresentou limitações no que diz respeito ao tamanho da amostra, dada a dificuldade de se entrevistar mais instituições de apoio aos novos negócios de impacto. Para se auferir a generalização das respostas, seria necessária uma amostra maior.

Para aprofundar o conhecimento no tema, sugere-se:

Das principais considerações evidenciadas na pesquisa, sob o ponto de vista das empresas de apoio, é a necessidade de se compreender como as organizações contribuem para os negócios de impacto, isto é, a sua relevância para os empreendimentos sociais, como se manifesta a transferência do conhecimento, por exemplo.

Já sob a perspectiva do empreendedor social, é a necessidade de se investigar o papel das habilidades e competências para o sucesso dos negócios de impacto e em que medida as habilidades podem ser decisivas para o sucesso ou fracasso por exemplo.

REFERÊNCIAS

ABSTARTUPS, **Crescimento das startups: veja o que mudou nos últimos cinco anos!**. 2019. Disponível em: <https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/>, Acessado em: 17 de mar. 2020.

ABSTARTUPS, **Startups pelo Brasil**, 2020. Disponível em: <https://startupbase.com.br/home>, Acessado em: 20 de abr. 2020.

ABSTARTUPS, **Tudo que você precisa saber sobre startups**, 2017. Disponível em: <https://abstartups.com.br/o-que-e-uma-startup/>, Acessado em: 19 de mar. 2020.

ACADEMIA PEARSON. **Criatividade e Inovação**, São Paulo, Pearson, 2011, 150 p.

ALVES, F., S. **Um estudo das startups no Brasil**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014. Disponível em:

<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/15395/1/F%C3%81BIA%20SANTOS%20ALVES.pdf>, Acessado em: 18 de mar. 2020.

ANDE, **Panorama do setor de investimento de impacto no Brasil**, 2018. Disponível em: <https://www.andeglobal.org/blogpost/737893/311861/Panorama-do-setor-de-Investimento-de-Impacto-no-Brasil>, Acessado em: 22 de abr. 2020.

ARANHA, J., A., S. **Modelos de Incubadora**, InfoDev Incubator Support Center, Brasília, 2003. Disponível em: http://www.genesis.puc-rio.br/media/biblioteca/Modelos_de_incubadora.pdf, Acessado em: 02 de abr. 2020.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**, Lisboa, Edições 70, 229 p.

BARKI, E.; COMINI, G., M.; TORRES, H. G. **Negócios de impacto socioambiental no Brasil**: Como empreender, financiar e apoiar, Rio de Janeiro, FGV Editora, 2019, 376 p.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**, 3. ed, Porto Alegre, Grupo A, Bookman, 2019, 526 p.

BLANK, S., DORF, B. **The startup owner's manual**: the step-by-step guide for building a great company, Pescadero, K&S, 2012, 571 p.

BLANK, S.; DORF, B. **Startup: Manual do Empreendedor**, Rio de Janeiro, Alta Books, 2014, 572 p.

BOEIRA, J., P., D. **Startups como facilitadoras de inovação para empresas**, **Época Negócios**, 2019. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/colunas/noticia/2019/07/startups-como-facilitadoras-de-inovacao-para-empresas.html>, Acessado em: 05 de abr. 2020.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 9.977, de 19 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto e o Comitê de Investimentos e Negócios de Impacto. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 20 ago. 2019. Seção 1. pt. 1, p. 48. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9244.htm, Acessado em: 20 de abr. 2020.

CARVALHO, H., G.; REIS, D., R.; CAVALCANTE, M., B. **Gestão da Inovação**, Curitiba, Aymará, 2011, 138 p.

CLARYSSE, B.; WRIGHT, M.; HOVE, J., V. **A Look Inside Accelerators: Building Business**, 2015. Disponível em: https://media.nesta.org.uk/documents/a_look_inside_accelerators.pdf, Acessado em: 05 de abr. 2020.

COHEN, S. **What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels. Innovations**, v. 8, n. ¾, p. 19-25, 2013. Disponível em: https://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/INOV_a_00184, Acessado em: 05 de abr. 2020.

COZER, C. **Conheça as principais incubadoras e aceleradoras do Brasil**. Whow inovação para negócios, 2019. Disponível em: <https://www.whow.com.br/negocios/principais-incubadoras-e-aceleradoras-do-brasil/>, Acessado em: 23 de mar. 2020.

DEMPWOLF, C., S.; AUER, J.; D'IPPOLITO, M. **Innovation Accelerators: Defining Characteristics Among Startup Assistance Organizations**, 2014. Disponível em: <https://www.sba.gov/sites/default/files/rs425-Innovation-Accelerators-Report-FINAL.pdf>, Acessado em: 06 de abr. 2020.

EUROPEAN COMMISSION ENTERPRISE DIRECTORATE GENERAL, **Centre for Benchmarking of Business Incubators Final Report**, Bruxelas, 2002.

ÉPOCA, **Mapeamento mostra que Brasil tem 363 incubadoras e 57 aceleradoras**. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2019/08/mapeamento-mostra-que-brasil-tem-363-incubadoras-e-57-aceleradoras.html>, Acessado em: 15 de abr. 2020.

EVANS, D., J.; KLOFSTEN, M. **Innovation and Economic Development**. In: 44TH ICSB WORLD CONFERENCE, 1998, Naples. Ed. Academic Entrepreneurship in Europe, 1998. p. 20-30.

FILHO, M., A., L., C.; REIS, A., P.; ZILBER, M., A. **Startups: Do nascimento ao crescimento** – proposta de integração para ciclos de inovação e desafios do desenvolvimento. Desafios, v. 5, n. 3, 2018. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/desafios/article/view/4828>, Acessado em: 21 de mar. 2020.

GIL, A., C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 6. ed, São Paulo, Atlas, 2008.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, **Empreendedorismo no Brasil: relatório executivo** 2018. Disponível em: https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/44571/1551466386GEM_2018.pdf, Acessado em: 15 de mar. 2020.

GRIMALDI, R.; GRANDI, A. Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. **Technovation**, n.25, v.2, p. 111-121, 2005.

HANSEN, M., T.; CHESBROUGH, H., W.; SULL, D., N. **Networked Incubators: Hothouse of the New Economy**, Harvard Business Review, 2000. Disponível em: <https://hbr.org/2000/09/networked-incubators-hothouses-of-the-new-economy>, Acessado em: 30 de mar. 2020.

HART, S., L.; CHRISTENSEN, C., M. **The great leap: driving innovation from the base of pyramid**. MIT Sloan Management Review, Cambridge, vol. 44, n. 1, p. 51-56, set/nov. 2002. Disponível em: <https://search.proquest.com/openview/570cffa134a9b95928a8de2ce3fdd77e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=26142>, Acessado em: 15 de mai. 2020.

HOCHBERG, Y., V. **Accelerating Entrepreneurs and Ecosystems: The Seed Accelerator Model**, In: Rice University, Massachusetts Institute Technology, National Bureau of Economic Research, 2015, p. 1-33. Disponível em: <http://yael-hochberg.com/assets/portfolio/IPEHochberg.pdf>, Acessado em: 06 abr. 2020.

IBGE, **Síntese de indicadores Sociais**: indicadores apontam aumento da pobreza entre 2016 e 2017. Brasília, 2018. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/23298-sintese-de-indicadores-sociais-indicadores-apontam-aumento-da-pobreza-entre-2016-e-2017>, Acessado em: 26 de abr. 2020.

ICE. **Quem somos**. Disponível em: <https://ice.org.br>, Acessado em: 10 de nov. 2020.

INPE. **A estimativa da taxa de desmatamento por corte raso para Amazônia Legal em 2019 é de 9.862 km²**, 2019. Disponível em: http://www.inpe.br/noticias/noticia.php?Cod_Noticia=5294, Acessado em: 03 de abr. 2020.

ISENBERG, D. **The Big Idea**: How to Start an Entrepreneurial Revolution, Harvard Business Review, 2010. Disponível em: <https://hbr.org/2010/06/the-big-idea-how-to-start-an-entrepreneurial-revolution>, Acessado em: 21 de mar. 2020.

ISENBERG, D. **The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship**. In: Institute of International and European Affairs, 5., 2011, Dublin. Anais... Dublin: Ed: Institute of International and European Affairs, 2011. p. 1-13. Disponível em: <http://www.innovationamerica.us/images/stories/2011/The-entrepreneurship-ecosystem-strategy-for-economic-growth-policy-20110620183915.pdf>, Acessado em: 23 de mar. 2020.

LAKATOS, E., A.; MARCONI, M., A. **Fundamentos de Metodologia Científica**, 5 ed, São Paulo, Atlas, 2003, 310 p.

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**, 3 ed, OCDE, Eurostat, 1997, 184 p.

MARUYAMA, F., M. **Incubar ou acelerar? Análise sobre o valor entregue para as startups pelas incubadoras e aceleradoras de negócios**, 2017. Dissertação (Mestre em Ciências) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-12032018-103531/publico/FelipeMassamiMaruyamaOrig17.pdf>, Acessado em: 19 de mar. 2020.

MORICCHI, L.; GONÇAVELS, J., S. **Teoria do Desenvolvimento Econômico de Schumpeter**: Uma revisão crítica. Informações Econômicas, São Paulo, v. 24, n. 8, p. 1-9, ago. 1994.

MOZZATO, A., R.; GRZYBOVSKI, D. **Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração**: Potencial e Desafios. ANPAD,

Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747. jul./ago. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4.pdf>, Acessado em: 27 de abr. 2020.

NATIONAL BUSINESS INCUBATION ASSOCIATION. **Best Practise in Action: Guideline for Implementing First Class Business Incubation Programs**, 2001.

OLIVEIRA, T., M., V. **Amostragem não probabilística: Adequação de Situações para Uso e Limitações de Amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas**. Administração On Line, São Paulo, v. 2, n. 3, jul./ago./set. 2001. Disponível em: https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/veludo_-_amostragem_nao_probabilistica_adequacao_de_situacoes_para_uso_e_limitacoes_de_amostras_por_conveniencia.pdf, Acessado em: 04 de abr. 2020.

PIPE SOCIAL, **2º Mapa de Negócios de Impacto Social + Ambiental**, 2019. Disponível em: <https://pipe.social/mapa2019>, Acessado em: 20 de mar. 2020.

PHILLS, J., A., J.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D., T. **Rediscovering Social Innovation**, Stanford Social Innovation Review, 2008. Disponível em: https://ssir.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation, Acessado em: 28 de abr. 2020.

PICCALUGA, A. **Processi di filiazione: l'impresa crea impresa e la ricerca crea impresa**. In: Lipparini, A.; Lorenzoni, G., Imprenditori e Imprese, Il Mulino, 2000.

RADOJEVICH, N., K.; LYNN, D., H. Analysis of Accelerator Companies: An Exploratory Case Study of Their Programs, Process, Early Results. **Small Business Institute Journal**, v. 8, n. 2, p. 54-70, 2012.

RADOSEVICH, R. A model for entrepreneurship spin-offs from public technology sources. **International Journal of Technology Management**, n. 10, p. 879-893, 1995.

REIS, D, R. **Gestão da inovação tecnológica**, 2 ed, São Paulo, Manole, 2008, 208 p.

SAFARI, G. **Quem (e como) investem as startups brasileiras**. 2018. GV Executivo, v. 17, n. 3, p. 1-5, 2018. Disponível em: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=2&sid=306246ae-082d-4499-b5ea-5d34688cf67b%40sdc-v-sessmgr01&bdata=Jmxhbm9cHQtYnImc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=130762701&db=bth>, Acessado em: 22 de mar. 2020.

SAMPIERI, R., H.; COLLADO, C., F.; LUCIO, M., del P., B. **Metodologia de pesquisa**, 5. ed, Porto Alegre, Mc Graw Hill, Penso, 2013, 624 p.

SCHERER, P., C. **Entendendo os Negócios com Impacto Social: Uma análise dos elementos constituintes do modelo de negócio**. 2014. Dissertação (Mestre pelo Programa de Pós-Graduação) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

SEBRAE, **Negócios de Impacto, Boletim Inteligência & Tendências de Mercado Maio/2019**, 2019. Disponível em:

<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/Versa%CC%83o%201%20-%20Boletim%20-%20Nego%CC%81cios%20de%20Impacto.pdf>, Acessado em: 14 de mar. 2020.

ZEDTWITZ, M., V. Classification and management of incubators: aligning strategic objectives and competitive scope for new business facilitation, **International. Journal of Entrepreneurship and Innovation Managament**, n. 2, p. 5-6, 2003.