

Palavras-chave: incubadoras universitárias, negócios de impacto social, organizações híbridas.

INCUBADORAS UNIVERSITÁRIAS DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL (NIS)

I. Introdução

Em um novo ambiente socioprodutivo de inovação, os NIS têm se disseminado como organizações híbridas que não antagonizam o enfrentamento de problemas socioambientais com a implementação de modelos de negócios balizados por mecanismos de mercado. As Incubadoras universitárias têm demonstrado pujança e relevância por reduzirem consideravelmente as chances de o empreendimento nascente ser encerrado nos primeiros anos de existência, fase crítica. Aborda-se as relações entre tais incubadoras e os NIS, discutindo diferenças na atuação das incubadoras comunitárias, públicas e privadas. Tomou como base pesquisa de campo quantitativa realizada em 2017 junto a gestores de 29 incubadoras.

II. Problema de Pesquisa e Objetivo

No exercício de olhar para o ambiente socioprodutivo atual sob a perspectiva de uma trajetória evolucionária, próxima de uma inspiração neoschumpeteriana, vê-se que tem rapidamente se disseminado o conceito de **impacto socioambiental**.

O fenômeno dos NIS é visto como paradigma emergente que reúne a ascensão do conceito e prática em nível nacional, especialmente na última década, dessas instituições que, junto com outros fenômenos, conformam novas lógicas de funcionamento societal. Ocorre que organizações nascentes são, muitas vezes, auxiliadas por incubadoras, que buscam apoiá-las nesta fase tida como a mais crítica à continuidade de suas atividades (ARANHA, 2016; ANPROTEC, 2016).

Sendo assim, optou-se por definir tipologia de incubadoras universitárias e de analisar, via dados primários e secundários, às que contemplam os NIS em seu *portfólio*. As opções metodológicas foram tais que levaram ao enfoque de forma direta a oito gestores de quatro incubadoras: Gênese/PUC-Rio/RJ; Unitec/Unisinos/RS; Cesmac/Fejal/AL); e a Tecnológica Natal Central/IFRN/RN, respectivamente, duas de natureza comunitária; uma privada; e uma pública. Esforço adicional foi feito, junto a um universo maior de incubadoras; com a aplicação de pesquisa à distância dirigida a gestores de 25 incubadoras.

III. Fundamentação Teórica

III.1 NIS: origem, caracterização e amplitude

No meio acadêmico e científico brasileiro, e mesmo em nível empresarial constata-se que os NIS podem ser considerados um fenômeno emergente que muito se relacionam com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, dentre outras agendas. Esse caráter inovador advém de representarem práticas cujo escopo articula mecanismos de mercado com o enfrentamento de problemáticas socioambientais, ensejando a operação de modelos sustentáveis.

A associação entre os NIS e o empreendedorismo social é, portanto, imediata e os situa em um movimento global, ao produzir soluções para problemas coletivos e atendimento de

necessidades sociais (COMINI, 2011). São diversos os fatores que influenciam suas características, em especial, o contexto em que o NIS está inserido, sua orientação e sua atividade de impacto.

Vale destacar, para além da evidente relevância das condições econômicas do local, que deve se ater também com atenção para os aspectos políticos, legais, tecnológicos e socioculturais. Sua conceituação pode ser considerada ainda em fase pré-paradigmática, estando situada em visões epistemológicas distintas (VOLKMANN; TOKARSKI; ERNST, 2012, DACIN; DACIN; MATEAR, 2010, HUYBRECHTS & NICHOLLS, 2012).

O empreendedorismo social – conceito mais abrangente que abrange os NIS – pode ser categorizado em três vertentes, quais sejam: i. Foco no indivíduo configurado como agente de transformação social (DEES, 2001; BORNSTEIN, 2004); ii. Enfoque centrado na intencionalidade do propósito da ação empreendedora e na aplicabilidade de modelos que visam à resolução de problemas sociais (DART, 2004; YUNUS, 2011); e, iii. Orientado à operação, aos processos e aos recursos do empreendedor *per se* (MAIR; MARTI, 2006).

A particularidade dos NIS reside em se constituírem como organizações híbridas, voltadas ao enfrentamento de problemas socioambientais, implementando soluções com base, sobretudo, em modelos de negócios sob a égide de mecanismos de mercado (ICE; SITAWI, 2015).

Esse fator os diferencia marcadamente de organizações como aquelas de natureza não governamental que dependem de recursos de filantropia ou de doações. Ao mesmo tempo, por terem como medida principal de sucesso o impacto social de suas ações inovadoras, os NIS não se enquadram no perfil de empresas tradicionais, que visam sobremaneira ao lucro.

Essa própria condição híbrida, suscita que aos NIS se relacionem distintas terminologias, conceitualizações, nomenclaturas, e que se imponha dificuldade adicional aos meios acadêmicos e científicos associando dois tipos de atividades organizacionais, em tese, divergentes (resultados financeiros e resultados socioambientais).

Levando-se em conta os diferentes contextos sociais, políticos e econômicos pode se destacar três abordagens como as principais, quanto às lógicas de operação dos NIS: a perspectiva europeia; outra, mais afeita ao contexto dos Estados Unidos; e aquela situada às nações em desenvolvimento (KIYAMA; COMINI; D'AMARIO, 2014).

Assumindo, pois, como premissa, que os NIS brasileiros mantêm características mais próximas à perspectiva estadunidense, fica reforçada a necessidade de que sejam geradas evidências, tanto dos resultados financeiros, como do alcance dos seus objetivos de impacto. Enquanto a prática empresarial é bastante difundida quanto à avaliação dos resultados financeiros, no que tange à avaliação de impacto socioambiental as dificuldades se mostram significativas. Principalmente, no contexto dos pequenos negócios, os quais predominam no emergente setor de NIS brasileiro.

III.2 Incubadoras Universitárias, modalidades de apoio e os NIS

Se comparada ao nível mundial, a história das incubadoras é relativamente recente no Brasil. Enquanto a primeira surgiu nos EUA, na década de 1960, no Brasil teve origem na década de 1980 com a implantação do Programa de Parques Tecnológicos promovido pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. Atualmente, integra um dos “maiores sistemas mundiais de incubadoras empresariais” (ANPROTEC, 2012, p. 5).

As incubadoras são organizações que visam “estimular ou prestar apoio logístico, gerencial e tecnológico ao empreendedorismo inovador e intensivo em conhecimento” visando

a “facilitar a criação e o desenvolvimento de empresas que tenham como diferencial a realização de atividades voltadas à inovação” (BRASIL, 2004).

No apoio à geração de empreendimentos inovadores, a ação das incubadoras se soma a dos parques tecnológicos, aceleradoras de empresas, espaços compartilhados, *coworkings*, *living labs* etc. O conjunto de agentes envolvidos conformaria um *ecossistema de inovação*, uma remissão ao campo ambientalista que designa tratar de um “amplo e diversificado arranjo de participantes e recursos que contribuem para a geração de um ambiente empreendedor e geração de inovações” (ANPROTEC; SEBRAE, 2016, p. 7).

O papel das universidades lhes confere vantagens comparativa em relação a outros. Borda (2011) destaca sua atuação como provedoras de conhecimento e apoiadoras de processos de formação dos trabalhadores das incubadas.

Como um fator de alta motivação investigativa, destaca-se a constatação de que os empreendimentos que passam por processo de incubação diminuem as chances do empreendimento nascente ser encerrado nos seus cinco primeiros anos de existência, momento crítico no desenvolvimento institucional. A taxa de mortalidade dos que vivenciam percursos de incubação é diminuída de 70% para 20% comparativamente a outras empresas que começam a operar por sua própria conta e risco (ARAÚJO; DOS ANJOS; UCHÔA, 2013, BRASIL, 2012).

Estudo encomendado pela Anprotec (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores) e Sebrae (Serviço Apoio às Micros Empresas, integrante do Sistema S) à Fundação Getúlio Vargas – FGV (ANPROTEC; SEBRAE, 2016) revela que havia 369 incubadoras empresariais no Brasil as quais reúnem 2.310 empresas incubadas e 2.815 graduadas. Ambos os perfis, juntos, teriam faturado mais de R\$ 15 bilhões em 2016, dentre os quais R\$ 9 bilhões teriam sido injetados como renda líquida na economia, gerando mais de 53 mil empregos diretos.

As incubadoras costumam oferecer espaços físicos privados para abrigar os empreendimentos nascentes. Há também a opção de espaços compartilhados – *coworkings* – com os sócios e colaboradores dividindo o mesmo espaço das empresas atendidas (ARANHA, 2016 e ANPROTEC, 2017). As principais formas de apoio vão desde disponibilizar infraestrutura e serviços compartilhados; promover cursos e assessorias e consultorias de apoio à gestão técnica e empresarial; desenvolver estudos setoriais; estimular o acesso a mercados e a mecanismos de financiamento; acesso a laboratórios para apoiar a prototipação de produtos e serviços.

No tocante à sua sustentabilidade, não são raros os casos em que precisam de recursos de subvenção econômica para sua sustentabilidade. Isso porque as receitas que advêm da contribuição dos incubados não cobre seus custos.

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

Estudos internacionais (como o de KIRCHHOFF, 1994) divergem, argumentando com dados que desmitificariam, por suposto, o entendimento de que programas de incubação devem ser autossustentáveis. A linha de argumentação sublinha o fato de que “o custo por emprego criado a partir de incubadoras e empresas graduadas é equivalente ao custo por emprego criado a partir de programas governamentais de atração de investimentos [...]” (p. 21).

Para compreensão do universo das incubadoras, ao longo dos anos, pode-se categorizar três gerações institucionais em nível internacional, de acordo com o foco de atuação: na

primeira geração, que vai de 1960 a 1985, o formato de incubadoras empresariais era do tipo *technology push*; a segunda, correspondente ao período de 1985 até 1995, teria sido identificada como *market pull*; e a atual, vigente desde então, a qual estaria relacionado à geração de oportunidade de *networking e de clustering* (GARCIA *et al.*, 2015).

Essa dinâmica acompanha a evolução dos serviços associados, que teriam surgido como serviços ofertados de espaço físico e recursos compartilhados, posteriormente somados a suporte ao desenvolvimento de empresas sob a forma de assessorias e consultorias especializadas, e por último, na terceira geração, esses serviços teriam sido ainda somados ao apoio de conformação de redes de relacionamentos.

III.3 Incubadoras universitárias – metodologia e universo de análise

Observou-se que, no Brasil, há carência de análises investigativas sobre incubadoras universitárias que lidam com as organizações híbridas como foram aqui configurados os NIS. Ainda mais quando o foco investigativo repousa sobre a natureza das mantenedoras universitárias. Tampouco observou-se volumes importantes de pesquisas associando, comparativamente, aspectos de gestão de universidades *vis-à-vis* seus diferentes tipos de enquadramentos normativos.

A hipótese central do estudo é de que as incubadoras universitárias comunitárias conformariam modalidades tipologicamente mais adequadas para responder às necessidades de empreendimentos nascentes, em especial dos NIS partícipes de programas de incubação.

O pressuposto tem base na compreensão de que as incubadoras universitárias de natureza comunitária são, elas mesmas, organizações híbridas; possuindo, pois, a flexibilidade organizacional necessária para atender de forma mais ágil e efetiva às demandas das *startups* – inclusive às NIS – em relação àquelas de natureza pública ou de gestão privada.

Assim, visando estabelecer um percurso analítico institucional comparativo consistente, optou-se por categorizar as incubadoras com base em uma tipologia de acordo com a natureza de suas mantenedoras: pública, privada ou comunitária.

A definição do universo das incubadoras a serem pesquisadas seguiu multicritérios, restando bastante delimitado o objeto de estudo. O universo foi restringido às incubadoras multissetoriais que acolhem NIS e que têm como mantenedoras entidades associadas a importantes centros universitários brasileiros.

Procurou-se também considerar o aspecto local, buscando equilíbrio na representatividade regional em termos nacionais. O tempo de atuação foi outro critério, sendo importante buscar certa uniformidade quanto ao nível de maturidade, deveriam ter pelo menos dez anos de atuação e estarem operando pelo menos há dois anos com NIS.

Foram então selecionadas para investigação: a incubadora da PUC-Rio (Instituto Gênesis PUC-Rio), da Unisinos (Unitec), ambas com perfil privado comunitário e confessional. Outras duas incubadoras universitárias integraram o universo de pesquisa: a Incubadora Empresarial Tecnológica do Centro de Estudos Superiores de Maceió (Cesmac), de Alagoas, de natureza privada; e a Incubadora Tecnológica Natal Central, do Instituto Federal do Rio Grande do Norte/IFRN, com mantenedora pública.

Foram oito os interlocutores dos quatro casos em foco. Aplicou-se entrevistas, sob a forma de interlocução direta. O processo levaria a que os resultados fossem associados oportunamente aos resultados de pesquisa mais ampla, realizada junto a um público maior, sob a forma de interlocução indireta.

Nessa última, aceitaram responder ao questionário 22 das 42 incubadoras associadas à Anprotec que participaram de duas Rodadas de uma iniciativa até então inédita no Brasil, o Programa de Incubação e Aceleração de Impacto, realizado em parceria do ICE, com a Anprotec e o Sebrae, nos anos de 2015 e 2016. Outras quatro incubadoras associadas à Anprotec e que afirmaram trabalhar no campo dos NIS participaram da pesquisa de interlocução indireta.

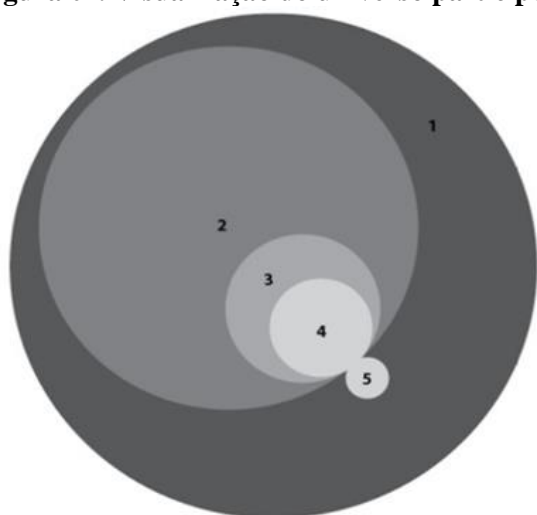
Tabela 01. Agrupamento do público partícipe da pesquisa de campo

Agrupamentos		Interlocução Indireta	Interlocução Direta	Total
Gestores entrevistados	Total	26	8	34
	<i>Públicas</i>	12	2	14
	<i>Privadas</i>	11	2	13
	<i>Comunitárias</i>	3	4	7
Incubadoras representadas	Total	25	4	29
	<i>Públicas</i>	11	1	12
	<i>Privadas</i>	11	1	12
	<i>Comunitárias</i>	3	2	5

Fonte: Elaboração própria.

Quanto às 29 incubadoras partícipes, segue um esquema visual que trata de suas especificidades no universo nacional e na relação com o Programa do ICE/Anprotec/Sebrae.

Figura 01. Visualização do universo partícipe da pesquisa de campo



1. 370 associados à Anprotec.
2. 266 incubadoras associadas à Anprotec.
3. 45 aderiram ao Programa de Incubação e Aceleração de Impacto do ICE, Anprotec e Sebrae, em 2015 e 2016.
4. Destas 45, 26 responderam a pesquisa.
5. Outras 3 associadas à Anprotec responderam a pesquisa.

Fonte: Elaboração própria. Item 1 com dados da Anprotec, 2017.

Sobre o Programa, foi criado com base na premissa de que incubadoras e aceleradoras têm um grande “potencial de influenciar a agenda empreendedora do Brasil, disseminando o

conceito de NIS em escala nacional, e contribuindo para que mais soluções para a resolução de problemas sociais surjam e se fortaleçam” (ANPROTEC, 2017).

A pesquisa de campo foi desenvolvida de duas formas que ocorreram em simultâneo, de outubro a dezembro de 2017, uma sob a forma de interlocução direta sincrônica (questionário aplicado em tempo real) cujos dados foram trabalhados de forma aberta, explicitando, consentidamente, os interlocutores e as respectivas incubadoras. Outra modalidade foi via questionário eletrônico (Plataforma *Qualtrics*) sob a forma autoadministrada junto aos gestores que lidam declaradamente com NIS. Para esta forma, os dados foram tratados de forma não identificada, exceto pela tipologia das suas mantenedoras.

Assim, o questionário aplicado em ambas as modalidades foi o mesmo, totalizando 112 perguntas, sendo que algumas condicionavam as respostas a outras. Dos blocos temáticos que parametrizaram a análise institucional derivou o conjunto de questões: i. Qualificação do respondente, mantenedora e Incubadora ⇒ 45 perguntas; ii. Caracterização dos serviços prestados ⇒ 16 perguntas; iii. Especificidades dos serviços de incubação dos empreendimentos sociais, destacando NIS ⇒ 19 questões formuladas; iv. Detalhamento dos aspectos estratégicos e operacionais ⇒ 21 perguntas; e, v. Articulação em rede de relacionamento ⇒ 11 perguntas.

IV. Discussão

IV.1 Sobre os dados prospectados no campo à luz da hipótese

Das perguntas aplicadas junto ao universo de gestores, destacam-se as abaixo listadas cujas respostas são apresentadas resumidamente na sequência.

Tabela 01. Questões-chave sobre perfil dos respondentes e equipe das incubadoras

Questões-chave apuradas	Mantenedoras Públicas	Mantenedoras Privadas	Mantenedoras Comunitárias
Quantidade de respondentes	15	14	7
Tempo semanal de dedicação à incubadora	20% tem outras funções 80% só na incubadora	36% tem outras funções 64% só na incubadora	57% tem outras funções 43% só na incubadora
Quantidade de pessoas dedicadas à incubadora em tempo integral	36% 3 pessoas 29% 1 pessoa 21% 4 pessoas	36% 2 pessoas 29% 4 a 10 pessoas 14% 1 e 3 pessoas	43% 4 a 10 pessoas 29% 2 pessoas 14% + de 10 pessoas 14% 1 pessoa
Quantidade de pessoas dedicadas à incubadora em tempo parcial	29% com 1 pessoa 29% nenhuma pessoa 14% 2 pessoas 14% 3 pessoas 14% 4 a 10 pessoas	38% nenhuma pessoa 38% 2 pessoas 15% 3 pessoas	29% 1 pessoa 29% 3 pessoas 29% 4 pessoas 14% 2 pessoas
Quantidade de voluntários envolvidos com a incubadora	71% nenhum 14% com 2	79% nenhum 7% com 1, 3 e 4	86% nenhum 14% 1

Fonte: Elaboração própria.

Os dados nos levam a depreender que as incubadoras de universidades comunitárias têm

mais **gestores com outras funções além da atuação junto à incubadora**. Já às públicas têm mais gestores dedicados integralmente às atividades da incubadora em detrimento das outras modalidades estudadas dessas tipologias. Foram 80 dos gestores destas que têm dedicação exclusiva para a incubadora, ao passo que nas privadas esse indicador é de 64%; nas comunitárias 43%.

O fato de a incubadora ter um corpo gestor integralmente dedicado às suas funções é aspecto de relevância comparativamente às que têm gestores dedicados parcialmente. Mesmo assim, necessário ter cuidado com esta afirmação já que há funções na universidade que terminam sendo proveitosas para a própria operação da incubadora. É caso do observado em dois dos 36 gestores entrevistados que disseram atuar junto ao Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) de sua mantenedora.

No entanto, a atividade docente é a mais representativa como atividade adicional que os gestores dizem desempenhar na universidade: foram 14 gestores que apontaram também ter essa função, alguns inclusive, atuam na coordenação de cursos.

De todo modo, dependendo da jornada e conteúdos ministrados, mesmo que a atuação docente tire o foco do gestor para os temas da incubadora, se forem disciplinas ligadas ao empreendedorismo, elas terminam ajudando em seu desempenho na incubadora. Principalmente quando resgatam as problemáticas trabalhadas no âmbito da educação empreendedora. Ocorre que o campo do desenvolvimento de competências está profundamente ligado a aspectos subjetivos de indivíduos quando do ato empreendedor (KORMAN, 2007), sendo estes conhecimentos determinantes para a qualidade da formação de empreendedores.

Além do tempo dedicado do gestor à incubadora, foram aplicadas perguntas sobre o **tempo de dedicação da equipe** da mesma (normalmente as incubadoras têm equipes com funções tanto administrativas, operacionais, de consultorias etc., e mesmo algumas com perfil de gestão).

As **incubadoras de mantenedoras comunitárias sugerem ter mais pessoas dedicadas, sejam em tempo integral ou parcial**. São as que têm mais gente com tempo integral na equipe, 43% tem de quatro a dez pessoas com esse perfil e cerca de 30% de com duas pessoas. Estas têm ainda heterogeneidade quanto às de tempo parcial já que 1/3 têm uma pessoa com tempo parcial, 1/3 com três pessoas e outros 1/3 com quatro pessoas em tempo parcial.

As incubadoras de universidades comunitárias são seguidas pelas públicas. 36% dos respondentes desta tipologia apontou contar com três pessoas em tempo integral, 30% com uma pessoa neste perfil e 21% conta com quatro pessoas em tempo integral. Cerca de 30% tem ainda uma pessoa com tempo parcial e outras 30% disse ter ninguém com tempo parcial na incubadora. Quase 15% delas disseram ter de quatro a dez funcionários em tempo parcial.

Quanto às privadas, foram cerca de 40% as que não têm pessoa alguma com tempo parcial, e outras 40% às que contam com duas pessoas com esse tempo de dedicação semanal. São 36% destas incubadoras que têm duas pessoas dedicadas em tempo integral e outras 30% com corpo de funcionários entre quatro a dez integrantes.

Viu-se que a pesquisa apurou dados pontuais sobre as equipes dedicadas à operação das incubadoras. Além das argumentações anteriores, ocorre que há compreensão que de as incubadoras com gestão pública terminam sofrendo com a alta rotatividade das pessoas envolvidas com a operação das incubadoras. Esse caso é muito demonstrativo da realidade de muitas incubadoras universitárias no Brasil. Por isso, o entendimento da Anprotec inclusive recomenda diretrizes diferenciadas para entidades públicas e privadas:

A falta de recursos próprios leva as incubadoras a depender de bolsas para a formação de suas equipes. Essa forma de solução implica no esvaziamento periódico das equipes em função do fim das bolsas. A dificuldade em manter e qualificar equipes inviabiliza a expansão dos serviços da incubadora. Assim, poderia ser incentivada a atração de pessoal para a incubadora dentro da entidade gestora, de duas formas: i) **no caso das entidades privadas, poderia ser criado incentivo na forma de participação nos custos trabalhistas**, como já existe para a inserção de doutores nas empresas, diminuindo, assim, o custo final para a gestora; ii) **quando a gestora é pública, poderia ser incentivada a capacitar pessoal interno para as diferentes atividades dentro da incubadora, como fazem algumas universidades federais.** (ANPROTEC, 2012, p. 20, *grifo nosso*).

Outra questão que optou-se por tratar aqui diz respeito a atributos que buscam lidar com informações sobre a **cultura empreendedora das IES**. As informações coletadas junto aos gestores das **comunitárias** nos levam a crer que estes mecanismos são os que mais investem na promoção de **ecossistema interno que se retroalimenta com as ações das incubadoras** e, vice-versa, em relação a outros órgãos que também lidam com a promoção do empreendedorismo no meio universitário.

Essa afirmação advém da leitura de que 100% dos gestores das comunitárias – apontou que há **cursos e disciplinas sobre empreendedorismo na graduação**. As IES comunitárias obtiveram o maior indicador para cursos de **pós-graduação**, comparativamente. Sobressaiu o dado de que todos respondentes disseram existir outros órgãos e/ou departamentos que lidam com empreendedorismo.

Comparativamente, as mantenedoras privadas e públicas sugerem ser às que menos contam com educação formal do seu meio universitário em favor dos processos de empreendedorismo.; as comunitárias se destacam.

Desta modalidade – privadas – cerca de 70% disse existir cursos de graduação ligados ao empreendedorismo. Para cursos de pós-graduação foram 50% os que responderam existir. Quanto à ocorrência de outros mecanismos da universidade que lidam com empreendedorismo, 80% confirmou.

Ressalta-se ainda o distanciamento dos cursos de pós-graduação das ações de cultura empreendedora das universidades privadas, isso porque, mais de 20% dos seus interlocutores argumentaram desconhecer se existem programa de pós ligados à temática empreendedora.

Já para as públicas, 80% disseram existir cursos de graduação ministrados na universidade. No entanto, espantosamente para os cursos de pós-graduação, cerca de 90% dos respondentes apontou não existir para os temas de empreendedorismo, destoando radicalmente das outras IES tipológicas.

Por outro lado, foram 70% os que disseram existir outros equipamentos na universidade que também se relacionam com empreendedorismo, além da incubadora das IES públicas. Este indicador é até interessante, mas trata-se do menor índice comparativamente às outras modalidades. Esses dados dialogam com outro tema abordado na pesquisa quanto à **percepção de maturidade institucional da incubadora junto à mantenedora**. Seria mesmo lógico pensar que, quanto mais enraizada estiver a atuação da incubadora no seu meio acadêmico – articulando ensino, pesquisa e extensão – mais difícil é modificar sua operação e suas diretrizes.

Argumenta-se que é estratégico para incubadoras investirem em **empreendedores mais vividos e com mais experiência de vida e de mercado profissional**; logo, os com níveis de pós-graduação em detrimento do público de graduandos. Quanto maior a idade dos empreendedores incubados, mais maduros e bem fundamentadas serão as decisões tomadas no

âmbito das *startups* atendidas.

Por outro lado, os empreendedores mais jovens são mais propensos ao risco e à inovação disruptiva comparativamente àqueles perfis (KORMAN, 2007). Os gestores têm que equilibrar estes e outros aspectos em seus processos seletivos já que, seu desempenho é diretamente medido pela manutenção da atividade empresarial após a graduação dos empreendimentos após passarem por seus programas de incubação.

Vale ainda ressaltar que a temática circunscrita à **cultura empreendedora** é um tanto *cara* às Universidades Empreendedoras conceito este que advoga que a Universidade é vista como uma incubadora natural que fornece estrutura de apoio a professores e alunos em seus esforços empreendedores e que assume a liderança dessa dinâmica (ETZKOWITZ, 2000).

Tanto isso é verdade que um dos eixos que têm que ser obrigatoriamente apontado nas Melhores Práticas de Gesto de Incubadoras - Cerne (GARCIA *et al.*, 2015) por parte das incubadoras é justamente ligado às métricas em promover ações de sensibilização e de formação empreendedora no meio universitário, para além dos serviços que as incubadoras prestam aos incubados.

Quanto às questões relacionadas ao *core business*, seguem os resultados comentados.

Tabela 02. Comparação dos dados sobre os programas de incubação de NIS

Questões-chave apuradas	Mantenedoras Públicas	Mantenedoras Privadas	Mantenedoras Comunitárias
Cobrança financeira para participar do processo seletivo à incubação	57% é pago 43% é gratuito	29% é pago 71% é gratuito	30% é pago 70% é gratuito
Cobrança financeira para participar do processo de incubação	53% é pago 24% é gratuito 24% é patrocinado por terceiros	73% é pago 13% é gratuito 13% é patrocinado por terceiros	86% é pago 14% é gratuito
Amplitude do processo seletivo de postulação à incubação	Aberto para qualquer pessoa da sociedade	Aberto para qualquer pessoa da sociedade	57% aberto para qualquer pessoa 43% fechado para comunidade universitária
Percepção sobre o perfil majoritário do público atendido na incubadora	71% +oportunidade 21% + necessidade 7% desconhece perfil	64% +oportunidade 7% +necessidade 29% desconhece perfil	100% oportunidade
Duração média do processo de incubação	64% 1a2anos 18% 3a5anos 9% 5a10anos 9% mais de 20 anos	46% 1a2anos 15% 2a3anos 15% 10a20anos	29% +2anos 29% +3anos 30% 5a 10anos 14% 10a20anos
Diferenciação do processo seletivo para NIS	80% é semelhante ao processo seletivo de outros segmentos econômicos	70% é semelhante ao processo seletivo de outros segmentos econômicos	70% é semelhante ao processo seletivo de outros segmentos econômicos
Principais dificuldades no	Determinação de custos e preços; Acesso à capital	Determinação de custos e preços; Análise de impacto	Análise de impacto; Perfil dos empreendedores;

processo de incubação de NIS			Determinação de custos e preços
-------------------------------------	--	--	---------------------------------

Fonte: elaboração própria.

A respeito dos serviços de **incubação oferecidos**, observa-se serem mais **acessíveis** à sociedade os programas das comunitárias e privadas, isso se considera-se a gratuidade do processo seletivo para ingresso na incubadora; tal como visto a Unitec que integrou a pesquisa de interlocução direta. Isso porque 70% dos respondentes de ambas apontaram que seus processos seletivos são gratuitos, seguidos de 43% para a realidade das públicas.

Entretanto, há contradição na afirmação acima já que para a maioria dos respondentes das mantenedoras públicas e privadas o processo seletivo é **aberto para qualquer pessoa da sociedade**. Já para as comunitárias, os respondentes apontaram essa realidade para 60% dos respondentes, para outros 40% é fechado à comunidade interna da universidade.

De todo modo, uma vez tendo ingressado no **programa de incubação**, muitas incubadoras costumam **cobrar mensalidade** para cobrir parte dos custos e apoiar a sustentabilidade dos modelos de negócios das incubadoras. Por isso, pode-se observar que os respondentes tiveram resultados apurados que caminham nesta direção. Para 90% das comunitárias a incubação é paga por parte dos empreendimentos, sendo também paga para mais de 70% das privadas e cerca de 50% das públicas.

Por outro lado, os resultados das públicas e privadas quanto ao fato de existirem percentuais representativos para a existência de programas de incubação custeados via patrocínio de terceiros. Essa é a realidade para cerca de ¼ dos respondentes das públicas e quase 15% das privadas. Essa não parece ser uma realidade das comunitárias que poderiam passar a contar financiamento de terceiros para prover mais acessibilidade a seus programas de modo a, por exemplo, incluir empreendedores sociais de baixa renda.

Quanto ao **perfil dos empreendedores**, às de mantenedoras públicas são às que mais demonstraram atender mais a “empreendedores por necessidade”. Essa inclinação já tinha sido apontada por uma das respondentes da IES pública (ITNC) na pesquisa de interlocução direta. Na investigação ampla, mais de 20% do público das públicas tem tal perfil (“por necessidade”), sendo o “empreendedor por oportunidade” é perfil mais significativo destas incubadoras, representando 70% dos beneficiados das públicas. Quase 10% dos respondentes destas desconhecem o perfil motivacional. Para as privadas, 30% desconhecem o perfil de seu público, ao passo que mais de 60% diz ser “por oportunidade” e 7% “por necessidade”.

Por outro lado, as comunitárias apontaram **atender somente empreendedores por oportunidade, deixando assim, empreendedores de baixa renda, alunos bolsistas e de cotas raciais, por exemplo, à margem de seus programas de incubação**. Entende-se que os gestores das incubadoras, não apenas das comunitárias, poderiam ser sensibilizados para reformularem seus modelos de negócios (das incubadoras) de modo a atender esse segmento.

Ainda sobre o **processo de incubação**, a maioria disse que o tratamento dos NIS é semelhante aos dados dos demais incubados, informação revelada tanto na pesquisa de interlocução direta, quanto na indireta. Não obstante, para 30% dos respondentes das privadas e comunitárias, há diferenciação de tratamento de modo a melhor atender particularidades desse segmento, desde o ponto de vista dos empreendedores envolvidos, propósitos associados e aos próprios mercados a serem explorados. Entende-se, a partir dos resultados da pesquisa, que estas modalidades têm mais flexibilidade para mudar seus processos seletivos e de incubação comparativamente às públicas.

Diferente da média nacional, o **tempo médio de incubação** apurado junto aos inquiridos registra um período de até dois anos como o mais recorrente para os NIS. Para as públicas, o tempo mais importante é de até dois anos para 64% dos gestores; esse dado foi apurado para 50% da rede privada investigada. Já para as comunitárias, apurou-se que 30% disse que o tempo médio é de mais de dois anos e outros 30% disse ser de mais de três anos de duração.

Quanto às **principais dificuldades dos programas de incubação de NIS**, a pesquisa apurou serem: **determinação de custos e preços; acesso à capital para iniciar e alavancar as atividades das startups sociais; análise de impacto social que o empreendimento busca endereçar; perfil dos empreendedores sociais envolvidos nos NIS.**

A tabela que segue trata de temáticas associadas ao **perfil e ao quantitativo de empreendimentos assistidos pelas incubadoras.**

Tabela 03. Comparação dos dados sobre acolhimento de NIS

Questões-chave apuradas	Mantenedoras Públicas	Mantenedoras Privadas	Mantenedoras Comunitárias
Acolhimento atual de NIS no <i>portfolio</i> da incubadora	80% disseram ter algum atualmente incubado com esse perfil	100% disseram ter algum atualmente incubado com esse perfil	100% disseram ter algum atualmente incubado com esse perfil
Tempo de acolhimento dos NIS	64% de 1 a 2 anos 18% de 3 a 5 anos 9% de 5 a 10 anos 9% mais de 20 anos [= 18% de 5 a 20 anos]	46% de 1 a 2 anos 15% de 2 a 3 anos 15% de 10 a 20 anos [= 15% de 5 a 20 anos]	29% 2 anos 29% 3 anos 30% 5 a 10 anos 14% 10 a 20 anos [= 44% de 5 a 20 anos]
Proporção de NIS incubados sobre o total de incubados	64% com 15% 9% com 100%	40% com 25% 31% com 15% 8% com 75% 8% com 100%	60% com 25% 30% com 15% 15% com 50%

Fonte: Elaboração própria.

Foi muito revelador observar a **quantidade de NIS incubados em relação ao total de empreendimentos** assistidos pelas incubadoras universidades investigadas.

As incubadoras de universidades comunitárias são as que mais têm NIS incubados, proporcionalmente. Cerca de seus 60% falaram que têm ¼ de NIS, 30% apontou que são 15%. No entanto, cerca de 65% dos respondentes ligados às públicas falaram que têm 15% de seu *portfolio* com NIS, seguidos de 9% que dizem ter apenas NIS. Para as privadas, 40% tem ¼ de NIS, mais de 30% tem 15% desses empreendimentos e quase 10% tem 75% deles seguidos e outros 10% que têm 100% de seu público incubado atuando como um NIS.

Contudo, o que se apurou na pesquisa foi que **as universidades que trabalham há mais tempo com os NIS são as comunitárias (isso somando os percentuais dos períodos maiores de cinco anos: seriam 44% os gestores das comunitárias com esse recorte, seguidos de 18% das públicas e 15% das privadas).**

Já maioria dos gestores do universo público (64%) e privado (46%) apontou estar há pouco tempo (menos de dois anos) trabalhando no segmento dos NIS. Essa data é justamente associada à implantação nacional do **Programa de Incubação e Aceleração de Impacto** realizado em uma parceria entre o ICE, a Anprotec e o Sebrae nos anos de 2015 e de 2016.

É certo que o público investigado foi escolhido a partir de um recorte relacionado aos que estavam envolvidos com tal Programa. Mesmo assim, ocorre que ele teve aderência tanto por parte de incubadoras que não operavam antes com tal segmento, assim como atraiu incubadoras que já atuavam com NIS.

Outro item relevante na apuração dos dados da pesquisa de campo diz respeito à **atuação da incubadora com parceiros institucionais no âmbito dos NIS**. Para as incubadoras **comunitárias, o trabalho com parceiros ocorre para 100% dos inquiridos**, ao passo que, as privadas foram 60% os que apontaram ter parcerias para apoiar suas ações circunscritas aos NIS.

Quanto à **percepção do nível de maturidade** da incubadora, ficou destacado que a maioria dos gestores das incubadoras **universitárias comunitárias tem entendimento de que sua incubadora tem *Alta* maturidade institucional**, tendo sido os das comunitárias os que revelaram os indicadores mais interessantes: 60% deles apontou como *Alto* nível de maturidade, 30% como *Médio* e 15% *Muito Alto*.

Parte-se para os temas relacionados à **percepção do nível burocrático e tempo para resolução de questões operacionais e estratégicas**. Viu-se que **apenas as IES comunitárias obtiveram mais representatividade para o indicador de *Médio* grau de burocracia**, salvo para o tema de **Contratação de Pessoal**. Semelhante performance ocorreu com as IES privadas, sendo que estas apontaram ter *Alto* grau em questões ligadas à **Mudança de Posicionamento Estratégico**. Mesmo assim, a **Contratação de Pessoal é um tema que leva mais tempo para ser implementado pelas privadas do que das comunitárias**.

Por sua vez, a **Mudança de Posicionamento Estratégico é temática que leva de três a quatro semanas para ser finalizado pela maioria dos gestores das IES comunitárias, sendo que para as privadas, trata-se de um tema sem unanimidade apurado, mesmo assim as IES comunitárias seguem se destacando positivamente**. Para as privadas, mais de 20% apontou também ocorrer naquele período, outras 20% até um mês e 20% em mais de dois meses.

Sobre **Manutenção de Infraestrutura**, para a maioria dos gestores a percepção é de que se trata de um tema com um grau *Médio* de burocracia interna (60%). Por outro lado, todos terminaram apontando que leva de uma a duas semanas, para as privadas é mais ágil.

Quanto ao **Investimento em Infraestrutura**, para 50% das públicas é uma temática com *Muito Alto* nível burocrático; sendo de *Médio* para 50% das privadas e para 60% das comunitárias. Quanto ao tempo de resolução, as privadas demonstraram um tempo curto comparativamente às demais já que 40% dos interlocutores apontou implementar em um mês; as demais em até 2 meses.

No que tange às **Despesas Correntes**, é *Médio* o nível burocrático apurado de forma agrupada considerando todos os entrevistados, sendo mais de 50% para as públicas e privadas, sendo este também o grau para mais de 70% dos gestores de incubadoras de universidades comunitárias entrevistados. A duração da resolução mais ágil relevou ser o das comunitárias que conseguem realizar em menos tempo em relação às outras. Para as públicas, cerca de 30% apontou em quatro semanas.

Concernente à **Contratação de Pessoal**, assunto notadamente associado a alto nível burocrático também como reflexo da complexa normatização nacional na área trabalhista, a apuração demonstrou que, para mais de 40% dos respondentes de incubadoras de mantenedoras comunitárias, trata-se de uma temática com *Muito Alto* nível burocrático interno. Outros 40% dessa modalidade tipológica entendem ser um tema com *Médio* grau. Para as privadas, quase 50% entende ser um tema de *Médio* grau burocrático, outros 40% compreendem ser de *Baixo*

grau e quase 20% classificam como de *Muito Alto* grau de burocracia envolvido. Quanto às públicas, 40% apontou se uma temática de *Alto* grau de complexidade, seguidos de 30% que apontaram ser *Muito Alto*. Quanto ao tempo de contratação, ocorre que, 30% do universo aponta como sendo um tema que costuma levar até dois meses. Mas, para 43% dos gestores de comunitárias, seja um tema que é possível estar resolvido em até um mês.

O tratamento agrupado dos resultados de **Contratação de Consultor** resultou que 43% entendem ser *Médio* e 27% ser *Baixo* o nível de percepção sobre seu encaminhamento burocrático o qual é, afinal, assunto importante na operação das incubadoras, porque o pronto atendimento impacta no processo de incubação que, por vezes, precisam de consultores com certa *expertise* para apoiar tomadas de decisão como definição de preço, desenvolvimento tecnológico, estratégia competitiva etc. As privadas sugerem ter mais agilidade, já que a maioria apontou ser possível atender essa demanda em semanas.

Os entrevistados também foram colocados em uma situação hipotética quanto à uma eventual necessidade de **Mudança de Posicionamento Estratégico** por parte da incubadora. Diante dos resultados apurados sobressaíram esses dados para as públicas que destoaram bastante em relação às outras duas modalidades analíticas: 30% classificaram como *Muito Alto* e outros 30% como *Alto*. Para as privadas, foram 46% os gestores que apontaram ser um tema de *Alto* nível burocrático. Já para as comunitárias, para mais de 40% trata-se de um tema de *Médio* grau burocrático. Cerca de 30% dos públicas disseram implementar em até dois meses. Chamou a atenção comparativamente por terem apontado ser de três a quatro semanas.

A **Elaboração de Documentos Jurídicos** também é tema relevante, por exemplo, no processo de formalização de contratos de incubação, de graduação das incubadoras, de parcerias estratégicas, de acordos de cooperação etc. Sua apuração revelou que, para as públicas, trata-se de um tema de *Muito Alto* nível de burocracia associado, ao passo que a percepção é majoritariamente *Média*, tanto para as privadas (54%) e para as comunitárias (57%). Dois meses foi prazo mais recorrente em todas as modalidades analisadas, tendo sido esse o indicador para 42% dos respondentes das públicas, para 54% das privadas e 57% das comunitárias.

IV.2 Pesquisa junto às Incubadoras Universitárias

A hipótese foi validada para a maioria dos indicadores levantados, e parcialmente para alguns aspectos. Dentre os principais resultados encontrados:

- O gestor da incubadora de perfil comunitário demonstrou atuar em outras frentes na IES, permitindo aprimorar o nível de articulação interno e fortalecer a cultura empreendedora, aproximando a IES do conceito de Universidade Empreendedora;
- As incubadoras comunitárias apresentaram maior contingente funcional, tanto com tempo parcial como integral semanal, indicando mais atenção da incubadora para a IES e maior preocupação em profissionalizar sua atuação;
- As incubadoras com mantenedoras comunitárias se destacaram positivamente em praticamente todos os itens ligados à percepção sobre nível burocrático interno para resolução de temas operacionais e estratégicos, e mostraram resultados relevantes quanto aos tempos institucionais em que tais temáticas são finalizadas;
- Detectou-se maior representatividade destas incubadoras dentre as que já estão certificadas no Modelo Cerne;

- Evidenciaram maiores índices de percepção da maturidade institucional de seus respectivos ecossistemas universitários voltados à promoção do empreendedorismo inovador. Assertiva reforçada também por outros aspectos apurados, como:

- As operações da incubadora desta tipologia são as que têm mais articulação com programas de graduação da sua IES e se destacaram por terem boa articulação com programas de pós-graduação, fato inexpressivo para as outras duas tipologias. Implícito que lograram atrair empreendedores mais maduros para os seus programas de incubação;
- Nestas, existem outros órgãos e departamentos que lidam com o tema do empreendedorismo e inovação de modo articulado com as ações da incubadora;
- A comunidade universitária possui maior segurança informacional sobre a permissão ou não de poderem integrar a sociedade empresarial de empreendimentos incubados. Todos os respondentes afirmaram que suas IES comunitárias permitem tal ocorrência.

- Há aparente maior flexibilidade para ajustar seus processos de seleção e de incubação, proporcionando que se trabalhe de forma diferenciada novos nichos de mercado, onde se incluem os próprios NIS, cujo surgimento e expansão recebeu pronta aderência da maior parte das incubadoras das IES comunitárias;

- Às incubadoras de perfil comunitário demonstraram ter também o maior número de NIS incubados, em números absolutos e proporcionais; dentre outros fatores, como a maior facilidade de trabalhar com parceiros institucionais do campo.

Percebe-se, assim, que a natureza híbrida das mantenedoras comunitárias provê maior flexibilidade organizacional, o que se mostra necessário para atender de forma mais assertiva e ágil às demandas das *startups*, inclusive às de impacto social. Estando expostas tanto a lógicas comerciais, como à filantropia e ao bem-estar, criam valor à sociedade de forma diferenciada das organizações exclusivamente voltadas a resultados financeiros.

Tratam-se de organizações em que é possível se dar mais autonomia a seus gestores, para que estes possam ousar mais no atendimento a demandas de inovação, se comparadas às IES privadas e públicas. Por não terem a obrigação/orientação de se apropriarem dos valores gerados, conseguem se voltar mais e melhor a seus anseios institucionais.

Não obstante, como análise geral, que abrange as três tipologias de incubadoras, viu-se que os desafios que enfrentam são consideráveis. Por um lado, os gestores devem idealmente lograr coerência interna em relação à própria orientação que fornecem aos gestores de suas empresas incubadas. Tanto do ponto de vista da busca por sustentabilidade financeira dos modelos de negócios das incubadoras, como também na busca por uma gestão baseada em inovação competitiva para aspectos como gestão de pessoas, temas operacionais e estratégicos.

Outro desafio é em nível organizacional. A gestão precisa se articular por dentro do tripé universitário – ensino, pesquisa e extensão – de modo a otimizar os recursos em prol da qualidade dos serviços, podendo contar com agentes de inovação de seus ecossistemas.

Constata-se, por fim, que as incubadoras universitárias que operam com NIS já atuam e estão integradas em redes de parcerias, evidentemente, algumas mais que outras. Sobre as de natureza pública, em particular, se nota que poderiam se voltar mais ‘pra fora de seus muros’; vencer obstáculos burocrático-operacionais; lograr êxito no estabelecimento de conexões com organizações pares que teriam muito a somar; enfim, atuar de uma maneira mais próxima ao sentido efetivo daquilo que é público, para o qual o acesso amplo é condição imprescindível.

V. Conclusão

O fenômeno e a emergência dos NIS podem ser cotejados no campo das respostas inovadoras e viáveis ao enfrentamento de problemáticas que acometem, especialmente, grande massa de cidadãos vulneráveis.

Os resultados da atuação desses novos agentes – do campo dos NIS - têm desafiado o Estado, as organizações não governamentais e as empresas tradicionais a reverem seus papéis, propósitos, métricas de desempenho, modos de se relacionar com a sociedade e com o meio ambiente, dentre outros aspectos.

Concluiu-se que o perfil demonstrativo das ações das organizações sociais e dos NIS é tema valoroso. Dentre esses, enfatiza-se a atuação, capilaridade e efetividade que possuem, comparativamente ao mundo empresarial e mesmo ao Estado.

As IES sobressaem, dentre os mecanismos de promoção de empreendedorismo inovador, ao passarem a dispor de incubadoras que aprimoram seus respectivos ecossistemas, assim como suas dinâmicas e recursos.

As incubadoras de IES comunitárias demonstraram ter mais **maturidade institucional, agilidade e autonomia na execução de processos operacionais, gerenciais e estratégicos**, considerando desde os parâmetros tradicionais de desempenho de incubadoras até a pesquisa de campo realizada junto a uma amostra daquele grupo.

As incubadoras das IES comunitárias demonstraram ter maior número (absolutos e proporcionais) de NIS incubados à época da pesquisa de campo, além de estarem há mais tempo ofertando serviços de incubação para aqueles, o que sugere terem mais conhecimento tácito e explícito acumulados. Revelaram ainda maior aderência ao trabalho com parcerias institucionais no campo dos NIS, e se mostraram mais propensas a ajustar seus processos de seleção e de incubação, visando a trabalhar de forma diferenciada novos nichos de mercados.

Assim, compreende-se que a natureza híbrida das mantenedoras comunitárias termina por prover a flexibilidade e complexidade organizacional necessárias para atender de forma mais assertiva e ágil às demandas das *startups*, inclusive dos empreendimentos nascentes que se posicionam como NIS.

VI. Referências bibliográficas

ARANHA, J. A. S. **Mecanismos de geração de empreendimentos inovadores: mudanças na organização e na dinâmica dos ambientes e o surgimento de novos atores**. Série Tendências. Anprotec: Brasília, 2016.

ANPROTEC - ASSOC. NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES. **Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil**. Anprotec; MCTI: Brasília, 2012.

_____. **Histórico do setor de incubação de empresas no Brasil e no mundo**. Anprotec: Brasília, 2016.

_____. **Perguntas frequentes**. Anprotec: Brasília, 2017. Disponível em <<http://anprotec.org.br/site/sobre/incubadoras-e-parques/perguntas-frequentes/>>, acesso em agosto 2017.

_____. SEBRAE - SERVIÇO APOIO ÀS MICROS EMPRESAS. **Estudo de impacto econômico: segmento de incubadoras de empresas do Brasil**. Anprotec/Sebrae: Brasília, 2016.

ARAÚJO, V. R.; DOS ANJOS, L. C. M.; UCHÔA, S. B. B.. **Avaliação de Empresas: um estudo em uma empresa incubada no Estado de Alagoas**. Anprotec: Recife, 2013.

BRASIL (Governo Federal). **Incubadoras de empresas estimulam o empreendedorismo**. Brasília, 28/07/2014.

BORNSTEIN, D. 2004. **How to change the world: social entrepreneurs and the power of new ideas**. Oxford University Press, Oxford, UK.

COMINI, G. M.. **Negócios inclusivos e Inclusivos: um panorama da diversidade conceitual**. Instituto Walmart e Ashoka, junho/2011.

DACIN, P. A.; DACIN, M. T.; MATEAR, M.. **Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here**. **The academy of management perspectives**, v. 24, n. 3, p. 37-57, 2010.

DART, R. **The legitimacy of social enterprise: nonprofit management leadership**. 411-424, 2004.

DEES, G. J. **The meaning of social entrepreneurship**. Center of Advancement of Social Entrepreneurship; Kansas City, MO and Palo Alto, CA, 2001.

ETZKOWITZ, H. **The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm**. *Research Policy* 29(2): 313, 2000.

GARCIA, Francilene. P.; BIZZOTTO, C. E.; PIRES, S. O.; CHIERIGHINI, T. **Reference center for business incubation: a proposal for a new model of operation**. Apresentado na 29ª Conferência da *National Business Incubation Association*, Denver, abr/15.

HUYBRECHTS, Benjamin; NICHOLLS, Alex. **Social Entrepreneurship: Definitions, Drivers and Challenges**. In: *Social Entrepreneurship and Social Business* (editors: Christine Volkmann, Kim Oliver Tokarski, Kati Ernst). Springer Gabler: April 2012

ICE – INSTITUTO CIDADANIA EMPRESARIAL; SITAWI – FINANÇAS DO BEM. **Carta de Princípios dos Negócios de Impacto no Brasil**. São Paulo: abril de 2015.

KIRCHHOFF, B. A. **Entrepreneurship and dynamic capitalism: the economics of business firm formation and growth**. Westport, CT: Praeger Publishers, 1994.

KIYAMA, R. S.; COMINI, G. M.; D'AMARIO, E. Q. **Criação de Negócios sociais no Brasil: um estudo exploratório**. Anais do 38 ° ENANPAD. Rio de Janeiro, 2014.

KORMAN DIB. Sandra. **Juventude e projeto profissional: a construção subjetiva do trabalho**. Tese (doutorado), Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, 2007.

MAIR, J., & MARTÍ, I. **Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight**. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44, 2006.

VOLKMANN, C.; TOKARSKI, K.; ERNST, K.. **Social entrepreneurship and social business: an introduction and discussion with case studies**. Wiesbaden: Springer Gabler, 2012.

YUNUS, Muhammad. **A empresa social: a nova dimensão do capitalismo para fazer face às necessidades mais prementes da humanidade**. Lisboa: Ed. Presença, 2011.