

Universidade do Minho
Escola de Engenharia

Fernanda Larissa Pontes da Silva

**Empreendedorismo Social: um contributo para a
compreensão do processo de incubação de
negócios sociais**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Engenharia Industrial – Avaliação e Gestão de
Projetos e da Inovação

Trabalho efectuado sob a orientação do:
Professor Doutor Jorge Miguel de Oliveira Sá e Cunha

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição

CC BY

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

“Seja você quem for, seja qual for a posição social que você tenha na vida, a mais alta ou a mais baixa, tenha sempre como meta muita força, muita determinação e sempre faça tudo com muito amor e com muita fé em Deus, que um dia você chega lá. De alguma maneira você chega lá.”

Ayrton Senna

Agradecimentos

Agradeço de modo incondicional, a Deus por dar-me energia e benefícios para concluir mais esta jornada.

A minha família por todo incentivo dedicado a mim.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Jorge Miguel de Oliveira Sá e Cunha, pela oportunidade, confiança e dedicação que sempre demonstrou com este trabalho de pesquisa.

A instituição participante deste projeto, pela colaboração e disposição fundamentais para o processo de obtenção dos dados.

Aos meus amigos que sempre enviaram palavras de ânimo e energias positivas a mim, como forma de motivação, independente da distancia que havia entre nós.

Agradeço aqueles que contribuíram de alguma forma para a conclusão desta pesquisa.

E, por fim, agradeço à Universidade do Minho de forma especial a Escola de Engenharia.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Resumo

A crescente conscientização nas últimas décadas relativa ao potencial contributo das incubadoras sociais em abrigar negócios inovadores para a economia, a sociedade e o meio ambiente não surpreendem, tendo em vista o crescente número de organizações do terceiro setor, a saber, o segmento da economia que formada por instituições de direito privado, sem fins lucrativos, e que buscam, dentro de suas finalidades, o alcance do bem-estar social. O objetivo básico por trás de qualquer ação realizada em um gerenciamento da organização é a vontade de alcançar o sucesso. Fatores chave de sucesso são os recursos, a competência e a qualificação da organização que criam sua vantagem competitiva em um mercado específico, em um determinado momento e são capazes de determinar seu possível sucesso futuro. Esta pesquisa teve por objetivo perceber como ocorre a gestão dos Fatores Chave de Sucesso na percepção do líder de uma incubadora de base social que opera em ambientes sociais na região norte de Portugal. A partir de uma revisão da literatura, foi possível identificar onze variáveis como contribuintes para o sucesso de um empreendimento social: (1) Planeamento e estabelecimento de metas; (2) Equipa de gestão qualificada; (3) Infraestrutura operacional adequada; (4) Processo de seleção de empresas incubadas; (5) Quadro de consultores experientes; (6) Acesso a fontes de investimentos e financiamentos; (7) Promoção de programas de apoio à formação e educação empreendedora; (8) Rede de apoio empreendedora estabelecida pela incubadora; (9) Vínculo com a academia e institutos de pesquisa; (10) Sustentabilidade da incubadora e (11) Sistema de avaliação de impacto da incubadora por meio de indicadores de desempenho. Posteriormente, com base num estudo de caso qualitativo exploratório, com participação de uma incubadora social que opera nas vertentes do empreendedorismo, educação e comunidade, os fatores chave de sucesso identificados foram apresentados à gestão, escolhida para o estudo, que revelou como gerencia cada um destes fatores. A principal conclusão deste trabalho de investigação é que o facto de os gestores conhecerem os fatores chave de sucesso e orientarem-se por eles pode ser uma boa referência para que a organização cumpra sua missão e alcance o objetivo de fortalecer e desenvolver empreendimentos competitivos e inovadores. Além disso, estes fatores chave de sucesso precisam estar fortemente vinculados aos objetivos reais da incubadora.

Palavras-chave

Empreendedorismo social, Fatores chave de sucesso, Incubadora, Inovação social

Abstract

The growing awareness in recent decades regarding the potential contribution of social incubators in hosting innovative businesses for the economy, society and the environment is not surprising, given the growing number of third sector organizations, namely, the segment of the economy that formed by institutions of private law, nonprofit, and that seek, within their purposes, the reach of social well-being. The basic objective behind any action taken in managing the organization is the will to achieve success. Key success factors are the organization's resources, competence and qualification that create its competitive advantage in a specific market at a given time and are able to determine its possible future success. This research aimed to understand how the management of the Key Success Factors occurs in the perception of the leader of a social incubator that operates in social environments in the Portugal's northern region. From a literature review, it was possible to identify eleven variables as contributing to the success of a social enterprise: (1) Planning and setting goals; (2) Qualified management team; (3) Adequate operational infrastructure; (4) Process for selecting incubated companies; (5) Experienced consultants; (6) Access to sources of investment and financing; (7) Promotion of programs to support entrepreneurial training and education; (8) Entrepreneurial support network established by the incubator; (9) Link with academia and research institutes; (10) Incubator sustainability; and (11) The incubator's impact assessment system using performance indicators. Subsequently, based on a qualitative exploratory case study, with the participation of a social incubator that operates in the areas of entrepreneurship, education and community, the identified key success factors were presented to the management, chosen for the study, which revealed how it manages each one these factors. The main conclusion of this research is the fact that managers know key success factors and are guided by them can be a reference for an organization to fulfill its mission and achieve the objective of strengthening and developing competitive and innovative enterprises. Furthermore, these success factors must be strongly linked to the real incubator's objectives.

Keywords

Social Entrepreneurship, Key success factors, Incubator, Social Innovation

Índice

Resumo	vi
Abstract.....	vii
Índice de Figuras	x
Índice de Tabelas.....	xi
Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos	xii
1. Introdução.....	1
1.1 Enquadramento	1
1.2 Objetivos.....	2
1.3 Metodologia de Investigação.....	3
1.4 Estrutura da Dissertação	4
2 Revisão da Literatura	6
2.1 Inovação Social	6
2.2 Empreendedorismo Social.....	10
2.3 Incubadora de Empresas.....	13
2.3.1 Tipos de Incubadoras	15
2.3.2 Incubadoras Sociais.....	16
2.3.3 Processo de Incubação.....	17
2.4 Investimento de Impacto	18
2.5 Teoria da Mudança	19
2.6 Fatores chave de sucesso.....	21
3. Metodologia	23
3.1 Filosofia.....	23
3.2 Abordagem	23
3.3 Estratégia.....	23
3.4 Coleta e análise de dados.....	24
3.5 Horizonte de tempo.....	24

3.6	Técnicas e Procedimentos para recolha de dados	24
3.7	IRIS, Incubadora Regional de Inovação Social	26
4	Análise e Discussão dos resultados	29
4.1	Planeamento e estabelecimento de metas	29
4.2	Equipa de gestão competente e motivada.....	30
4.3	Infraestrutura operacional adequada	31
4.4	Processo de seleção de empresas incubadas	32
4.5	Quadro de consultores experientes	36
4.6	Promoção de programas de apoio à formação e educação empreendedora.....	36
4.7	Acesso a linhas de investimento e financiamento	38
4.8	Rede de apoio empreendedora estabelecida pela incubadora	39
4.9	Vínculo com universidades e centros de pesquisas	41
4.10	Sustentabilidade da incubadora	42
4.11	Sistema de avaliação de impacto da incubadora por meio de indicadores de desempenho	43
5	Conclusão	47
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49

Índice de Figuras

Figura 1 – O modelo de cebola de pesquisa.....	4
Figura 2 – Forças do ecossistema de inovação	9
Figura 3 – Atividades desenvolvidas nas diferentes fases do processo de incubação	18
Figura 4 – Teoria da Mudança aplicada a negócios de impacto	20
Figura 5 – Teoria da Mudança para incubadora social.....	44

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Informações de operacionalização da pesquisa.....	Erro! Indicador não definido.
Tabela 2 – Área atuação empresas incubadas	34
Tabela 3 – Atividades centrais das empresas incubadas	35

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores

BEI – Banco Europeu de Investimento e Fundo Europeu de Investimento

IBEI – Instituto do Banco Europeu de Investimento

IRIS – Incubadora Regional de Inovação Social

RNI – Rede Nacional de Incubadoras e Aceleradoras

1. Introdução

Este capítulo aborda o enquadramento do projeto de dissertação elaborado no âmbito do mestrado em Engenharia Industrial, serão, ainda, apresentados os principais objetivos desta dissertação, tal como a metodologia de investigação utilizada no decorrer da elaboração da mesma. Por fim, será descrita a estrutura do documento.

1.1 Enquadramento

Faz parte da perceção de todos que a evolução da ciência e da tecnologia permitiu à humanidade um conjunto de avanços positivos e, em diversos aspectos, excepcionais. Todavia, tais conquistas não chegaram de forma igual a todos, o planeta Terra e seus habitantes estão imersos num ambiente em crescente dinamicidade e complexidade.

Na sociedade contemporânea, o campo da ciência que envolve o Empreendedorismo Social e a Inovação Social surge como um dos mecanismos que direccionam esforços para gerar o bem comum, por meio de soluções que possibilitem a actuação solidária entre os humanos e, destes para com a natureza. Supõe-se que a inovação social está subentendida ao empreendedorismo social, uma vez que aliada a este factor está pressuposta a criação de ideias inovadoras que resultam em acções concretas e direccionadas para a resolução de necessidades sociais (Viveiros, 2014).

A inovação social é vista na literatura como exemplo de iniciativas de inovação sob a perspectiva de atender demandas para o bem-estar da sociedade, no que toca ao desenvolvimento de processos, produtos e serviços que permitem a inclusão social, geração de emprego e renda e, sobretudo, tenha a capacidade de promover boas mudanças na qualidade de vida das pessoas (Medeiros, Machado, Pereira, Costa & Gomez, 2017). Ou seja, esses processos, produtos e serviços desenvolvidos devem ser significativamente incrementados e aceitos pelo mercado, tornando visível seu potencial de transformação, para só assim, serem reconhecidos como inovação social, bem como, devem primar pela identidade territorial das localidades em que serão inseridos e promover, conseqüentemente, o desenvolvimento local.

Para André & Abreu (2006), a inovação social repercute numa nova forma, uma mudança social qualitativa que pode manifestar-se no sujeito, nas políticas ou nas instituições. Frequentemente está associada a um produto, porém é no âmbito dos processos que atinge maior relevância uma vez que estes agregam atributos como inclusão social, capacitação e mudança social.

É neste cenário que as incubadoras sociais atuam, como ferramenta para assessorar empreendimentos advindos de projetos sociais de forma a proporcionar o despertar de um ambiente

empreendedor que beneficie toda a sociedade em inúmeros aspetos como gerar capacitação, difusão da ciência, empregabilidade entre outros, principalmente no que tange a melhoria significativa da qualidade de vida, visão de mundo mais abrangente e cidadania. Além do que possui um imenso potencial para tornar-se um poderoso canal de interlocução entre Universidade e a Comunidade, uma vez que consegue unir as boas ideias que ascendem fora da academia em relação a empreendimentos com viés sustentável e de beneficiamento para uma população, com o relevante conhecimento académico. E ainda, amplia as chances de empresas nascentes poderem se estabelecer no mercado mais propicias ao sucesso e com maior competitividade (Silva & Schiochet, 2013).

Desta forma, Bezerra, Silva & Carvalho (2014) salientam que o grande objetivo da Incubadora Social é gerar o desenvolvimento social, económico e humano, podendo-se até afirmar que a actuação da mesma, deixa como principal consequência o fortalecimento da chamada Tríplice-Hélice parceria entre o Governo, a Universidade e Empresas, com o intuito de apoiar projetos que almejam a comercialização e, portanto o crescimento da economia, bem como o desenvolvimento do capital humano – tornando um conhecimento tradicional ou mesmo uma óptima ideia – em conhecimento científico e, acima de tudo, o beneficiamento geral da sociedade. Portanto, favorece a melhoria da qualidade de vida de indivíduos a partir do desenvolvimento da ciência e da geração de emprego e renda.

No entanto, tal como Buys & Mbewana (2007) referem, apesar de todas as incubadoras aspirarem ter um impacto positivo no desenvolvimento económico das comunidades em que se inserem (através da maximização do sucesso das empresas emergentes), nem todas as incubadoras são bem-sucedidas, tornando-se, por isso, crucial investigar os fatores que contribuem para o sucesso dos diferentes programas de incubação.

1.2 Objetivos

Assim com a presente proposta de investigação pretende-se, recorrendo a um caso de estudo, conhecer melhor a realidade de uma incubadora inserida no ecossistema social em Portugal no que concerne ao processo de incubação atribuído a novas ideias de negócio, ou seja, perceber quais as causas subjacentes ao sucesso no desenvolvimento de novos negócios. Buscou-se resposta à pergunta que norteou a pesquisa: na percepção do líder de uma incubadora de base social, como ocorre a gestão dos Fatores Chave de Sucesso?

Para que o objetivo principal fosse alcançado foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar uma incubadora de base social da região norte de Portugal, inserida nos desafios do

ecossistema empreendedor, como potencial alvo de estudo;

- Aplicar entrevista semiestruturada a gestão da incubadora para recolha dos dados; e,
- Descrever a correlação de gestão praticada na incubadora social diante os fatores chave de sucesso, relatados na literatura, abordados neste estudo.

1.3 Metodologia de Investigação

Segundo Saunders, Lewis, & Thornhill (2012), para que uma investigação seja efetuada da melhor forma e bem sucedida ela deve seguir as camadas do chamado “O modelo de cebola de pesquisa”, representado na Figura 1: filosofia, abordagem, estratégia, métodos, horizonte temporal e técnicas de recolha de dados. Assim, a realização deste projeto seguirá uma filosofia realista, pois toda a investigação será realizada pela observação da realidade da organização, considerando que tudo o que é observado corresponde à verdade. A abordagem utilizada é a indutiva, onde prevalece a preocupação com o contexto dos acontecimentos. Consiste em estudo exploratório, em que se busca obter uma maior familiaridade com o objeto de estudo e a definição de um conjunto de hipóteses e/ou proposições a serem testadas em pesquisas posteriores. A exploração acerca do fenômeno estudado decorrerá, portanto, dos dados coletados e da sua análise. A estratégia de investigação é o estudo de caso, pois está a ser utilizado um caso real de uma incubadora social com documentos e dados que foram analisados enquanto que o método utilizado foi o qualitativo. Por fim, o horizonte temporal será transversal, pois a investigação está contida num espaço de tempo bem definido.

Nesta pesquisa a coleta de dados envolveu dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos por meio de entrevista semiestruturada e construiu-se o roteiro da mesma, considerando os fatores chave de sucesso apontados na literatura por Rice & Matthews (1995), Lee & Osteryoung (2004) e Buys & Mbewana (2007), estando definida a organização a contactar foi enviado um convite contendo a proposta de entrevista, por *e-mail*, aos gestores responsáveis de forma a ajustar a disponibilidade para a realização desta. A entrevista foi agendada em data oportuna para ambos envolvidos e, por fim realizada por intermédio de plataforma *online*. Após as transcrições, as informações foram analisadas, de forma comparativa, à luz da bibliografia utilizada para fundamentar o estudo. Para tanto, a análise de conteúdo foi o método utilizado com a finalidade de sistematizar as respostas da entrevistada. Enquanto os dados secundários foram coletados a partir de pesquisa documental dos relatórios anuais de atividade da organização. A coleta também foi realizada por meio de fotos, documentários, vídeos de curta duração e mídias digitais (site do *youtube* e *facebook*) da instituição.

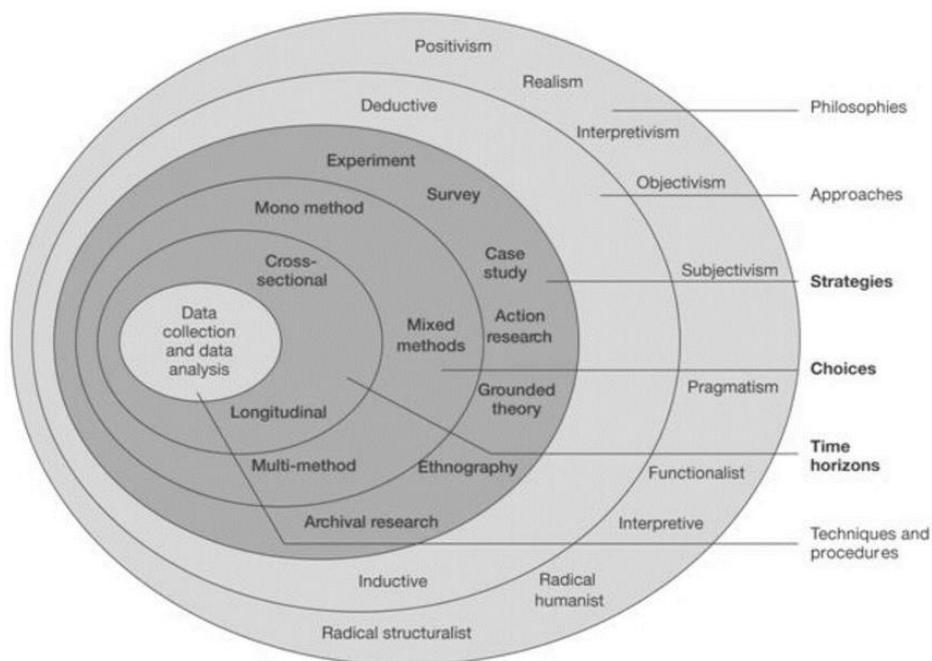


Figura 1 - O modelo de cebola de pesquisa (Saunders, Lewis & Thornhill, (2012), p. 128).

1.4 Estrutura da Dissertação

De forma a organizar a informação, este trabalho contará com uma divisão dos capítulos em sequência adequada, pensando sempre em clarificar o máximo possível para que o leitor possa perceber a mensagem a ser transmitida. Para tal, este trabalho será dividido em seis capítulos distintos.

O primeiro capítulo diz respeito à introdução do tema, onde se faz o enquadramento da importância do tema a desenvolver neste trabalho de investigação, estando este dividido em quatro secções, a saber: o enquadramento teórico, os objetivos a atingir, a metodologia utilizada na investigação e por último a estrutura e organização da dissertação.

No segundo capítulo é realizada uma revisão bibliográfica dos conteúdos teóricos fundamentais na execução de todo o projeto, além dos conceitos que foram aplicados.

No terceiro capítulo apresentam-se, detalhadamente, os princípios metodológicos e métodos a utilizar e inclui-se, por isso, toda a explicitação e fundamentação no que diz respeito às opções metodológicas e ao processo heurístico, seguido neste estudo.

No quarto capítulo encontra-se uma descrição para os dados coletados, será apresentada a incubadora social na qual foi possível o desenvolvimento desta investigação. Será mostrado o histórico, o seu ramo de atividade e sua abrangência geográfica, bem como a missão, visão e valores.

No quinto capítulo apresenta-se a análise e discussão dos resultados, com foco em captar a percepção

da gestão da incubadora social relativamente no que toca a cada um dos fatores chave de sucesso, identificados na literatura, objetivou-se colher as experiências, as dificuldades, os êxitos, os conflitos, enfim, a forma como esses fatores são administrados na incubadora social objeto deste estudo.

No sexto e último capítulo são apresentadas as conclusões, restrições à investigação e sugestões de trabalhos futuros.

2 Revisão da Literatura

Neste capítulo, apresenta-se a revisão da literatura que suporta o desenvolvimento deste trabalho de investigação. Cada uma possui um papel especial e prende-se à necessidade de sustentar teoricamente as ações e os métodos aplicados ao longo do desenvolvimento da dissertação.

2.1 Inovação Social

As invenções - o emergir de ideias - existem em abundante escala nas comunidades de todo o mundo, indivíduos surgem diariamente com novas ideias, sejam elas grandes ou pequenas com objetivo único de melhorar a realidade que os permeia e das pessoas ao seu redor, em resposta a problemas percebidos localmente ou necessidades sociais. Mais raramente, essas invenções conseguem ter uma duração permanente ou impacto revolucionário: elas desafiam e mudam as próprias instituições que não mitigaram o problema alvo que elas abordam. Quando isso acontece, pode-se dizer que a inovação social surgiu (Westley & Antadze, 2010).

O que queremos dizer quando falamos de inovação social? O conceito pode parecer estranho para alguns e, como termo político, é bastante novo para todos. Para Mulgan, Tucker, Ali & Sanders (2007) quando atividades ou iniciativas falham em atender às necessidades sociais por métodos convencionais (principalmente gastos públicos ou privados) - e esses métodos podem, em alguns casos, também contribuir para solucionar problemas sociais e ambientais - novas maneiras de entender e alcançar impacto social e sustentabilidade são desenvolvidas. Em suma, necessitamos de inovações sociais.

Benneworth & Cunha (2015) afirmam que uma inovação social é uma prática socialmente inovadora que proporciona resultados socialmente mais justos e inclusivos, desenvolvendo soluções inovadoras através de redes colaborativas, que criam valor social promovendo a mudança social e o desenvolvimento e a capacitação da comunidade.

Hansson, Björk, Lundborg & Olofsson (2014) para fins da Agenda Estratégica de Pesquisa e Inovação da Suíça, referiram-se a Inovação Social como novas abordagens e soluções para necessidades sociais ou problemas comuns aquando praticadas impactam a sociedade, possuem características inclusivas e criam novas relações ou colaborações sociais. Este impacto pode ser alcançado através da introdução de novos produtos ou alterações de produtos, serviços, organizações, práticas, estruturas e normas existentes.

A Inovação Social também pode ser percebida como:

“Um processo complexo de introdução de novos produtos, processos ou programas que alteram profundamente as rotinas básicas, os fluxos de recursos e de autoridade ou crenças do sistema social no qual a inovação ocorre. Tais inovações sociais quando bem-sucedidas têm durabilidade e amplo impacto”. Westley & Antadze (2010).

Por assim dizer, pretende-se projetar e efetivar melhores alternativas de atender às necessidades sociais seja de uma maneira inteiramente nova ou a partir de combinações de elementos existentes para obter novos resultados, ou seja, gerar o máximo valor para a sociedade com a menor quantidade de recursos para cobrir as deficiências deste setor alvo em todos os momentos.

No que diz respeito ao processo de inovação Garud, Tuertscher & Ven (2013) distinguem três fases sequenciais, a saber: invenção, desenvolvimento e execução. Cada fase requer diferentes habilidades e diferentes tipos de *stakeholders*, além do que diferentes tipos de complexidades surgem no processo de inovação:

- Complexidades co-evolutivas: implica que mudanças evolutivas nos traços tecnológicos de um campo (como mídia e entretenimento) moldam mudanças evolutivas nos traços tecnológicos de outro (como a educação) e vice-versa;
- Complexidades relacionais: envolvem uma diversidade de atores sociais e elementos materiais, suas diferenças semânticas, sintáticas e pragmáticas e a maneira como os membros de diferentes comunidades entendem seus mundos;
- Complexidades intertemporais: como eventos e sequências temporais são experimentados de várias maneiras e por múltiplos ritmos e experiências temporais, e não por uma única concepção linear de tempo, geram assíncronas no surgimento de diferentes elementos da inovação e da infraestrutura necessária para seu desenvolvimento e execução;
- Complexidades culturais: à medida que se desdobram em configurações contextualizadas, o significado da inovação e os processos nela envolvidos mudam de um domínio e contexto cultural para outro.

Finalmente, os processos de inovação se desenrolam em diferentes níveis, como empresas, redes multipartidárias e comunidades. Isso implica diferenças nos tipos de interações, status legal, competitividade e cocriação em entidades públicas, privadas ou público-privadas. Embora processos complexos de inovação não possam ser controlados e gerenciados, é possível aprender a manobrá-los, pois esses processos sempre são distintos, mas tendem a seguir padrões notavelmente semelhantes (Garud, Tuertscher & Ven, 2013).

Na perspectiva de Christensen, Bauman, Ruggles & Sadtler (2006), uma inovação social detem impacto amplo ou durável, ela é perturbadora e catalítica e desafiará o sistema social e as instituições sociais que governam a conduta das pessoas, afetando a distribuição fundamental de poder e recursos, e pode além de ter a capacidade de mudar as crenças básicas que definem o sistema ou as leis e rotinas que o governam.

Na percepção de Howaldt & Schwarz (2010) a inovação social denota uma série de características específicas que devem ser levadas em consideração:

- A existência de agentes que divulguem e compartilhem a inovação;
- A necessidade de um método interdisciplinar para encontrar a solução para os problemas sociais;
- Possuir um caráter permanente;
- A geração de valor social como resultado do processo de inovação social;
- Fornecer à comunidade as ferramentas para mantê-la e evolui-la ao longo do tempo;
- A inovação não é herança do agente que a gera, mas surge com uma vocação a ser disseminada, reformulada e aprimorada para que outros possam adaptá-la a outras realidades; e,
- A difusão e escala da inovação social dependem da localidade em que são aplicadas, uma vez que a réplica implica uma nova análise da comunidade para assim aplicá-la de forma a obter resultados eficazes.

A geração de valor nas inovações sociais geralmente está sujeita à conjunção de esforços de múltiplos atores, diferentemente do que ocorre nas inovações econômicas. Em outras palavras, para alcançar a mudança social, o esforço de um único actor não é suficiente, sendo necessária a promoção de espaços para a cocriação de valor (Vasin, Gamidullaeva & Rostovskaya, 2017).

Assim como os organismos de um ecossistema interagem entre si, em diferentes níveis e de diferentes maneiras, os agentes do sistema de inovação fazem o mesmo. Agentes e organizações desenvolvem-se em relação a outras iniciativas existentes e novas. E, assim como em um ecossistema, as organizações competem e colaboram com os recursos existentes, dependendo das circunstâncias. Novas organizações e conceitos evoluem enquanto outros desaparecem. Isso cria um movimento dinâmico que está sendo reforçado em todas as organizações que trabalham com o apoio à inovação social de várias maneiras. As forças do ecossistema de inovação social direcionam seu foco em "vantagens colaborativas" em relação às vantagens competitivas. Por meio da combinação dos recursos e relações corretos no momento certo, mais e melhores inovações sociais podem ser

desenvolvidas (Hansson et al. 2014).

Dentro de um ecossistema, diferentes espécies exercem distintas funções, ver Figura 2. Contornadas por estruturas institucionais, como legislação, normas, ideologias e políticas que estabelecem os limites do ecossistema, essas organizações compõem as “espécies” do ecossistema. Algumas organizações e processos conduzem o suprimento de inovações sociais, fornecendo recursos financeiros (por exemplo, empréstimos, investimentos, financiamento e pesquisas) e recursos não financeiros (por exemplo, apoio à inovação, fornecimento de rede, treinamento, orientação), bem como habilidades para inovações sociais (educação formal e informal). Outros atores impulsionam a demanda por inovações sociais, solicitando os serviços de empresas e organizações sociais (por exemplo, através de contratos públicos ou no mercado privado), atuando como grupos de interesse ou aprimorando o conhecimento geral e específico no campo. Outros ainda funcionam como intermediários - isto é, intermediários entre o lado da procura e o lado da oferta das inovações sociais. Esse grupo inclui indivíduos, redes, *hubs* e fóruns (Hansson et al. 2014).

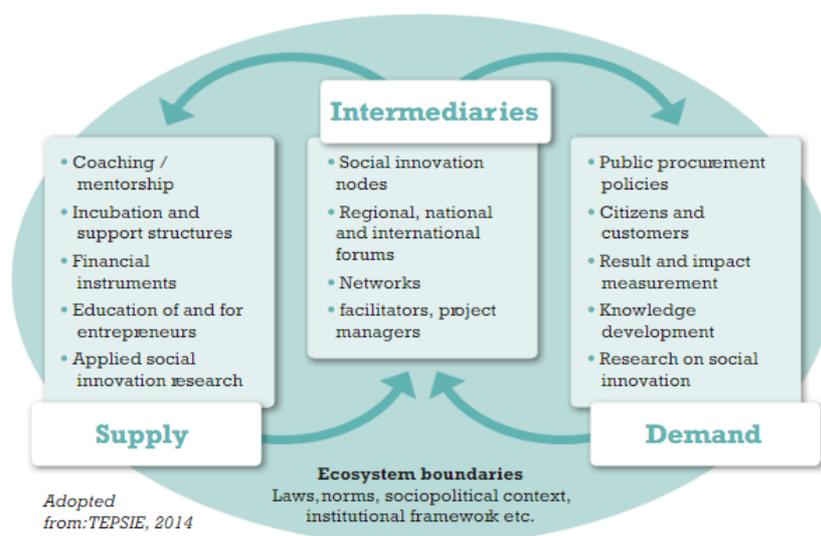


Figura 2 - Forças do ecossistema de inovação
Fonte: TEPSIE (2014).

A inovação social difere das outras inovações em contextos gerenciais e tecnológicos, e aborda a satisfação das necessidades sociais e o atendimento às demandas públicas e o efeito de aumentar a utilidade agregada da sociedade, a inovação relacionada ao gerenciamento e à tecnologia está fortemente ligada à lucratividade, às necessidades do mercado e à comercialização (Phills, Deiglmeier & Miller, 2008). Não se preocupa tanto com o potencial de captura de valor no curto prazo, porque o que as motiva são as externalidades positivas geradas por suas atividades, o que aumenta o lucro agregado da sociedade (Agafonow, 2014).

No entanto, além dessas diferenças também existem conexões, pois a inovação social também afeta

novos modelos de negócios de organizações públicas e privadas, a inovação social oferece benefícios de dois lados: é útil para produzir bens públicos sem (muita) burocracia pública, mas também para produzir bens e serviços com valor social, sem depender apenas do capitalismo financeiro (Zahra, Gedajlovic, Neubaum & Shulman, 2009).

Nesse sentido, podem-se apontar as iniciativas dos negócios com a intenção de contribuir para os objetivos sociais, produção sustentável, tecnologias verdes e responsabilidade social corporativa são exemplos disso. Além disso, há uma importância crescente da inovação social em comparação à inovação tecnológica, porque uma melhor implantação de recursos sociais é condição para solucionar os desafios da sociedade (Howaldt & Schwarz, 2010).

Para Phills, Deiglmeier & Miller (2008) as inovações sociais desafiam a criação de múltiplas formas de valor para a sociedade, uma vez que uma única forma de valor não teria capacidade para gerar a mudança social esperada. Por esse motivo, os resultados da geração de valor devem incluir a melhoria das condições de vida, justiça, conservação ambiental, equidade, melhoria da saúde, melhor educação, entre outros fatores, a geração e captura de múltiplas formas de valor é a maneira pela qual uma inovação social atinge os objetivos para os quais foi desenvolvida.

2.2 Empreendedorismo Social

O conceito de empreendedorismo social revela o poder do desejo das pessoas de fazer algo sobre problemas que atualmente não estão a ser tratados com a eficiência e a urgência que merecem. Devido ao movimento construído em torno desse conceito hoje, podemos ver uma enorme variedade de pessoas em todo o mundo fazendo coisas interessantes para ajudar os outros. O crescente reconhecimento da contribuição do Empreendedorismo Social para o bem-estar econômico e social tem alimentado os interesses dos estudiosos no processo e em seus impactos resultantes na geração de valor social (Dees & Anderson, 2006).

A diversidade de agentes envolvidos em atividades sociais e inovadoras, bem como a variedade de causas que se baseiam em sua adoção - do lucro ao voluntário e do filantrópico sem fins lucrativos - geralmente levam a um mal-entendido sobre o conceito (Canestrino, Bonfanti & Oliaee, 2015).

Zahra et al. (2009) definem empreendedorismo social como as atividades e processos realizados para descobrir, definir e explorar oportunidades, a fim de aumentar a riqueza social, criando novos empreendimentos ou gerenciando as organizações existentes de maneira inovadora.

Cunha, Benneworth & Oliveira (2015) percebem que o empreendedorismo social é um campo de ação que envolve diferentes tipos de atores, em que os contextos socioculturais e históricos emergem

como características principais, onde os indivíduos, os empreendedores sociais, geram resultados, usando a consciencialização e as motivações empreendedoras para resolver problemas sociais.

Referindo-se particularmente a esse último ponto, como ilustrou Yunus (2008), o empreendedorismo social aborda um problema social premente - como pobreza, falta de moradia ou necessidades de crianças carentes - usando princípios de livre mercado. Isso significa, portanto, que o empreendedorismo social é lucrativo e sustentável ao mesmo tempo, mas os lucros são reinvestidos nos negócios, em vez de voltar para os investidores. Percebe-se que atender às necessidades sociais com oportunidades de resolução de problemas ou atingir objetivos sociais apresenta-se como um tema coletivo na maioria das definições. Visto que os contrastes podem ser destacados com referência às características das atividades empreendidas - inovadoras versus tradicionais - e ao resultado - valor social versus econômico - do processo.

De uma perspectiva mais ampla, portanto, o empreendedorismo social reporta-se às atividades de indivíduos e grupos, considerados empreendedores sociais, que identificam lacunas no sistema social como uma oportunidade para atender grupos marginalizados de maneiras diferentes e que visam atender a essas necessidades de maneiras consideradas empreendedoras (Hansson et al., 2014).

Isso significa que é claramente orientada para o mercado, enquanto a Inovação Social não é prioritariamente baseada no mercado e pode ser encontrada em qualquer setor: público, privado com fins lucrativos ou sem fins lucrativos (Mulgan et al., 2007; Phills et al., 2008).

Em contrapartida, outros autores associam os resultados econômicos ao empreendedorismo social, embora não como suas missões principais. De acordo com essa perspectiva, o empreendedorismo social alia dois objetivos organizacionais concorrentes e distintos: a criação de valores sociais e econômicos empregando formas organizacionais baseadas no mercado (Mair & Martí, 2006; Zahra et al., 2009).

Esta é a razão fundamental pela qual o empreendedorismo social é explorado examinando os dois componentes chave - orientação empreendedora e orientação social - que constituem sua essência (Mair & Martí, 2006; Tan, Williams & Tan 2005).

De forma assertiva, Yunus (2008) reforça que um negócio social não é uma instituição de caridade, é um negócio em todos os sentidos, daí ser fundamental assegurar a sua sustentabilidade futura, ao mesmo tempo em que procura alcançar seu objetivo social. Quando se administra uma empresa, pensa de maneira diferente e trabalha de maneira diferente do que quando administra uma instituição de caridade. E isso faz toda a diferença na definição de negócios sociais e seu impacto na sociedade. Um negócio social opera de acordo com os princípios de gerenciamento, assim do mesmo

modo que uma empresa tradicional, um negócio social visa a recuperação total dos custos, ou mais, mesmo quando se concentra na criação de produtos ou serviços que proporcionam um benefício social.

A interação entre orientação empresarial e social é crucial para a compreensão do processo de empreendedorismo social. Combinando os componentes acima, os lucros são reinvestidos principalmente para sustentar os objetivos sociais perseguidos, em vez de serem atendidos para satisfazer as necessidades dos acionistas e dos proprietários (Dacin, Dacin & Matear, 2010).

Com os resultados econômicos disponibilizam recursos financeiros que os empreendedores sociais usam para alcançar suas próprias missões sociais, as responsabilidades para as empresas e outras partes interessadas não são mutuamente exclusivas (Donaldson & Preston, 1995), o que incentiva a coexistência de interesses próprios e coletivos no empreendedorismo social (Van de Ven, Sapienza & Villanueva, 2007).

Ao perceber que o conceito de negócio social ainda é novo e desconhecido, pode parecer difícil à primeira vista imaginar quem irá arriscar nessa empreitada e principalmente por qual motivo.

Yunus (2008) cita algumas das fontes específicas das quais os negócios sociais do futuro podem surgir:

- Empresas existentes optarão por dedicar parte de seu lucro anual aos negócios sociais, como parte de seus mandatos de "responsabilidade social" existentes;
- Negócios sociais serão percebidos como uma maneira de explorar novos mercados, além de apoiar os menos favorecidos. Podendo-se criar negócios sociais por conta própria, com a ajuda de outras empresas ou em parceria com negócios sociais especializados;
- As fundações podem criar fundos de investimento em negócios sociais, e operar de forma paralela, porém separados das janelas filantrópicas tradicionais. A vantagem de um fundo de negócios sociais é que o dinheiro não será esgotado, mesmo trabalhando para produzir benefícios sociais, reabastecendo continuamente a capacidade da fundação de apoiar boas obras;
- Empreendedores individuais que obtiveram sucesso no campo das empresas maximizadoras de lucro podem optar por testar suas capacidades de criatividade, talento e gestão, estabelecendo e administrando negócios sociais. Eles podem ser motivados pelo desejo de retribuir algo às comunidades que os enriqueceram, ou simplesmente pelo desejo de experimentar algo novo. Aqueles que obtêm sucesso em seus primeiros experimentos podem

se tornar "empreendedores sociais de negócios em série", criando um negócio social após o outro;

- Doadores internacionais e bilaterais de desenvolvimento, que variam de programas nacionais de ajuda ao Banco Mundial e aos bancos regionais de desenvolvimento, podem optar por criar fundos dedicados para apoiar iniciativas de negócios sociais nos países beneficiários, ou em níveis internacional, regional ou institucional. O Banco Mundial e o desenvolvimento regional dos bancos podem criar subsidiárias para apoiar negócios sociais;
- Os governos podem criar fundos de desenvolvimento de negócios sociais para apoiar e incentivar negócios sociais;
- Aposentados com riqueza de sobra encontrarão nas empresas sociais uma oportunidade atraente de investimento. Da mesma forma, os herdeiros de riqueza ou os que recebem ganhos inesperados podem ser inspirados a pensar em lançar ou investir em negócios sociais;
- Jovens graduados ou originários de escola de negócios podem optar por lançar negócios sociais, em vez de empresas maximizadoras de lucro tradicionais, motivados pelo idealismo da juventude e pela emoção de ter a oportunidade de mudar o mundo; e,
- Jovens em todo o mundo, principalmente nos países ricos, acharão o conceito de negócio social muito atraente. Hoje, muitos jovens se sentem frustrados porque não conseguem reconhecer nenhum desafio digno que os motive no atual sistema capitalista. Quando se cresce com acesso imediato aos bens de consumo do mundo, ganhar muito dinheiro não é uma meta particularmente inspiradora. Os negócios sociais podem preencher esse vazio

2.3 Incubadora de Empresas

As incubadoras de empresas apresentam papel diferenciador no cenário da inovação e atuam como um ambiente capaz de combinar políticas e atores sociais, esforços e recursos com o objetivo de gerar empresas, promover o desenvolvimento econômico sustentável e competitivo da região na qual está inserida, além de contribuir para o processo de inovação.

Segundo a *National Business Incubation Association* (NBIA, 2015), entidade representativa do movimento de incubadoras de empresas nos Estados Unidos, as incubadoras catalisam o processo de início e do desenvolvimento de um novo empreendimento, provendo aos empreendedores toda a expertise necessária para gerenciar suas empresas, estabelecendo redes de contactos e ferramentas que farão seus empreendimentos atingirem o sucesso e, sugere que, o objetivo principal de uma

incubadora passa por contribuir para a criação de empresas sustentáveis, que sairão do programa de incubação financeiramente viáveis e autônomas.

Numa abordagem geral, Lalkaka & Bishop (1996) definem incubadora de empresas como uma entidade que oferece instalações físicas apropriadas ao acolhimento de empresas e apoia o crescimento das novas empresas incubadas. Esse ambiente possui características particulares que visam criar um clima cooperativo para a instrução, apoio e desenvolvimento de pequenas empresas e empreendedores. Essas características incluem: a seleção adequada de empresas em fase inicial de desenvolvimento com grande potencial de crescimento; espaços físicos projetados para abrigar cada empresa incubada; equipamentos e estruturas necessárias de apoio compartilhados, acesso a internet, telemóveis, apoio administrativo; uma equipa de gestão especializada nas mais diversas áreas do conhecimento responsável por assessorar, treinar e ajudar os empreendedores na resolução de problemas; acesso facilitado das empresas incubadas a serviços de terceiros selecionados, como assessoria jurídica e fiscal, contabilística, de marketing, tecnológica, vendas etc.; preços de arrendamento e taxas de serviços acessíveis; e a graduação da empresa incubada após três, quatro anos de permanência na incubadora.

Para além da acomodação, uma incubadora deve oferecer serviços como: gerenciamento prático, acesso ao financiamento (principalmente por meio de ligações com fundos de capital inicial ou business angels), *know-how* operacional e acesso a novos mercados (Bruneel, Ratinho, Clarysse, Groen & 2012).

Dessa forma, o objetivo central de uma incubadora de empresas consiste em formar empresas bem-sucedidas que sairão da incubadora dentro de um prazo razoável, de modo viável e independente. Portanto Albert & Gaynor (2001) orientam que uma incubadora eficiente tem um número considerável de empresas novas e jovens com grande potencial de crescimento, uma taxa de rotação ideal, uma alta taxa de sobrevivência de graduados que continuam a fazer negócios fora das instalações de fomento, um impacto positivo na percepção dos empreendedores e nas empresas, a criação de uma cultura empresarial, fortes vínculos com a indústria, centros de pesquisa e desenvolvimento e universidades e, finalmente, uma estrutura que facilite o acesso ao mercado financeiro.

Para Aerts, Matthyssens & Vandenbempt (2007), as incubadoras de empresas orientam as novas empresas durante o seu processo de crescimento e constituem um forte instrumento para promover a inovação e o empreendedorismo.

A esse propósito, Castells (2000) destaca o papel positivo que as incubadoras desempenharam na

década de 90, do século XX, para a criação de empresas e geração de rendimento em diversas partes do mundo.

As incubadoras de empresas assumem importante papel como agentes do desenvolvimento econômico regional e como participantes do processo de formação de empreendedores e empresas. Pelo facto de abrigarem empresas emergentes em sua fase inicial, as incubadoras catalisam o processo empreendedor, sendo a ponte entre a conceção e a consolidação da empresa no mercado (Lichtenstein & Lyons, 1996).

De acordo com Gaspar (2008), em seu estudo sobre fomento do empreendedorismo por meio da incubação de empresas, com foco em Portugal, o que decorreu sobre 18 incubadoras e 84 empresas incubadas, o mesmo refere que o recurso à incubação de empresas contribui de forma relevante para o incremento do empreendedorismo visto que aumenta a probabilidade de o empreendedor criar a sua empresa, e para a sobrevivência das jovens empresas observado o desempenho positivo destas com o passar do tempo. Muitas empresas graduadas (que já passaram por uma incubadora) de sucesso dificilmente alcançariam o patamar em que se encontram caso não tivessem a oportunidade de estarem inseridas na estrutura de uma incubadora de empresas.

2.3.1 Tipos de Incubadoras

Apesar de se verificar certo grau de convergência relativamente ao portfólio de serviços das incubadoras de empresas, fruto da exigência de satisfazer as necessidades específicas do seu público-alvo e das especificidades dos recursos disponíveis nas suas respetivas comunidades, distintos serviços, que refletem a realidade em que estão inseridos, são prestados por diferentes incubadoras. Sob a perspetiva de Grimaldi & Grandi (2005), são exatamente estas diferenças que estão na origem dos diversos modelos de incubação. Também a evolução do próprio conceito de incubadora, desde os seus primórdios até aos dias de hoje, e a conseqüente necessidade de os modelos de incubação acompanharem as mudanças de paradigma, no que respeita às expectativas e necessidades dos empreendedores, contribuíram para o aparecimento de diferentes tipologias.

No que toca aos tipos de incubadoras existentes, diferentes autores apresentam diferentes tipos. Por exemplo, a ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Investimentos de Tecnologias Avançadas (2002) identificou três tipos de incubadoras:

- Incubadora de base tradicional: apoia empreendedores que atuam em sectores tradicionais da economia;
- Incubadora de base tecnológica: apoia empreendedores que buscam desenvolver processos, produtos e serviços inovadores;

- Incubadora mista: auxiliam as duas formas de empreendimento anteriormente descritas.

Para Carayannis & Von Zedtwitz (2005), os tipos de incubação apresentam-se da seguinte forma:

- Incubadoras regionais;
- Incubadoras universitárias;
- Incubadoras comerciais independentes;
- Incubadoras corporativas (pertencentes a grandes empresas);
- Incubadoras virtuais.

Em suas pesquisas, Albert & Gaynor (2001) identificaram cinco tipos de incubadoras, criadas por diferentes agentes, de acordo com a sua missão e objectivos estratégicos:

- Incubadoras de desenvolvimento local, promovidas por entidades públicas e privadas (autoridades locais, universidades, centros de investigação, associações privadas);
- Incubadoras do sector imobiliário, promovidas por agentes imobiliários;
- Incubadoras empresariais, criadas por empreendedores;
- Incubadoras estratégicas, promovidas por grupos empresariais e empresas de serviços de consultoria;
- Incubadoras financeiras, promovidas por agentes financeiros (indivíduos ou empresas de capital de risco e *business angels*).

As diferentes missões, objetivos estratégicos e oportunidades competitivas das incubadoras de empresas definem diversos arquétipos de incubação.

Também Aernoudt (2004) identificou três tipos principais de incubadoras, a saber: incubadoras mistas, incubadoras de desenvolvimento económico e incubadoras tecnológicas e duas categorias mais específicas e recentes: as incubadoras sociais e as incubadoras de investigação básica, sendo estas tendências recentes da incubação em resposta a novos desafios da sociedade.

O presente trabalho foca-se sobre as incubadoras sociais.

2.3.2 Incubadoras Sociais

Diante os tipos de incubação apresentadas, no item anterior, deseja-se focar o estudo nas incubadoras sociais, ou seja, empreendimentos destinados a dar assistência e amparar o estágio inicial de negócios económicos solidários.

As incubadoras sociais são instituições que assessoraram empreendimentos advindos de projetos sociais. Proporcionando assim, o surgimento de um ambiente empreendedor que beneficie toda a comunidade em inúmeros aspetos, principalmente na melhoria significativa da qualidade de vida, visão de mundo mais abrangente e cidadania. Além disso, também possui um grande potencial para

ser um poderoso canal de interlocução entre a universidade e a comunidade, uma vez que consegue unir as boas ideias que surgem fora da academia em relação a empreendimentos com viés sustentável e de beneficiamento para uma população, com o relevante conhecimento acadêmico (Bezerra, Silva & Carvalho, 2014).

Na percepção de Ferreira (2010) as incubadoras sociais estão associadas aos movimentos mais recentes da economia social e solidária e do terceiro sector, convocam a preocupação com a sustentabilidade e com o impacto social das inovações sociais, fomentam a inovação criando espaço onde um número variado de atores sociais, de filosofias e de metodologias se cruzam e mobilizam o conhecimento como fator de inovação para o impacto social.

As incubadoras sociais não têm fins lucrativos, possuem como principal objetivo a integração de categorias sociais mais vulneráveis (e.g. minorias étnicas, desempregados de longa duração, imigrantes, pessoas com deficiência), através da criação de oportunidades (Aernoudt, 2004).

2.3.3 Processo de Incubação

O processo de incubação refere-se a um conjunto de atividades concebidas para facilitar a formação de novas empresas, por intermédio do empreendedorismo e transferência de tecnologia. Diversos estudiosos explicam o desenvolvimento das empresas, através de um conjunto de etapas a serem percorridas de forma gradual e progressiva, até se tornarem independentes e estáveis (Albert & Gaynor, 2001).

As três fases clássicas da atividade de incubação são apresentadas no guia prático das incubadoras de empresas inovadoras (*Smart Guide to Innovation Based Incubators* (IBI) da Comissão Europeia), ver Figura 3:

- Pré-incubação: esta etapa inclui atividades que visam apoiar os potenciais empreendedores a desenvolverem ideias, modelos e planos de negócio. Tem como objetivo aumentar as possibilidades de os empreendedores conseguirem criar uma empresa de forma eficaz e passar, com sucesso, à fase de arranque. Os serviços normalmente prestados nesta etapa incluem uma primeira avaliação da ideia de negócio e um aconselhamento individual acerca de todos os aspetos da elaboração de um plano de negócios;
- Incubação: esta etapa tem início quando a pequena e média empresa arranca e termina no momento em que esta se torna autossustentável e preparada para operar de forma autónoma no mercado livre em concorrência. Tem uma duração aproximada de três anos. Durante este período, as incubadoras oferecem aos empreendedores fontes de acesso a financiamento, formação e acompanhamento, bem como a redes de potenciais parceiros

de negócios e tecnológicos, a escritórios e, em certos casos, a laboratórios, oficinas e instalações para criação de protótipos totalmente equipados. A incubação física (quando as empresas estão efetivamente presentes na incubadora) é importante em determinados setores económicos (por exemplo, biotecnologia e materiais avançados). Porém, em alguns setores (por exemplo, criação de software), a incubação virtual também pode ser uma solução eficaz;

- Pós-incubação: esta etapa inclui atividades realizadas quando uma empresa alcançou a independência operacional e financeira e tem capacidade para prosseguir as suas atividades sem apoio externo. Podem ainda necessitar de vários serviços como, por exemplo, medidas destinadas a aumentar os seus níveis de vendas e a melhorar os seus processos produtivos, através de métodos como a internacionalização, ou a introduzir inovações.

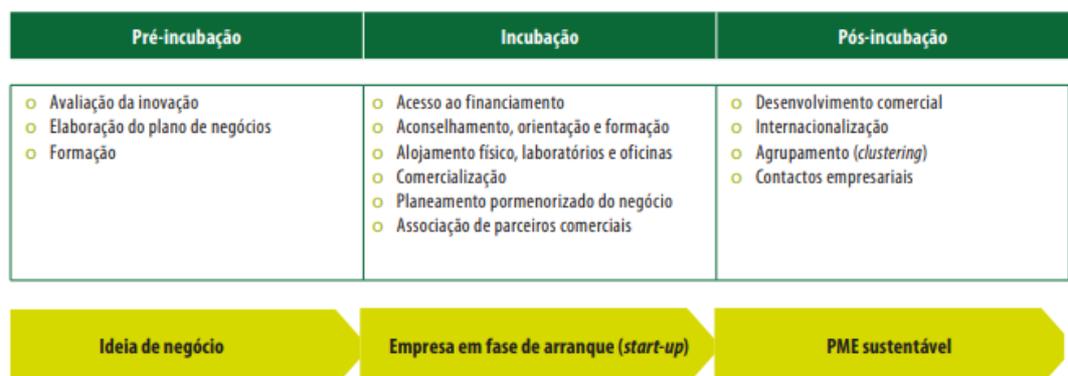


Figura 3 - Atividades desenvolvidas nas diferentes fases do processo de incubação
 Fonte: Tribunal de Contas Europeu com base no guia publicado pela Comissão Europeia

2.4 Investimento de Impacto

Com o objetivo de assegurar os recursos para a sobrevivência das empresas sociais são necessárias novas formas de financiamento, assim se posiciona o investimento de impacto como uma das alternativas para alcançá-los. A importância deste tipo de investimento está no facto de conciliar a geração de dividendos económicos com a geração de impacto social, resultando no crescente interesse dos investidores em alocar seus recursos em iniciativas que gerem valor duplo ou triplo para a sociedade (Derbez, 2019).

A Fundação Rockefeller defendeu pela primeira vez o investimento de impacto, em 2007, como intenção de obter impactos sociais positivos, além de ter bom desempenho financeiro em investimentos (Social Impact Investment Taskforce, 2014). Com base nesse ponto de partida, o

investimento de impacto especifica a motivação para gerar um impacto social ou ambiental positivo, enquanto estabelece uma provisão de capital. Portanto, o benefício social e a rentabilidade econômica estão juntos nos investimentos de impacto (GSG, 2018).

Nesse sentido, a Rede Global de Investimentos de Impacto (GIIN), estabelece que investimentos de impacto consistem na disponibilização de fundos a organizações com a intenção de gerar impacto socioambiental, juntamente com o desempenho financeiro (GIIN, 2018).

A saber, o investimento de impacto distingue-se por quatro elementos chave (GIIN citado em OECD 2015, p.42):

- i. Intencionalidade – a intenção do investidor de gerar impacto social ou ambiental;
- ii. Investimento com expectativas de retorno – a expectativa de receber um retorno financeiro sobre o capital e, no mínimo, um retorno de capital;
- iii. Gama de expectativas de retorno e classes de ativos – os investidores de impacto podem ter diferentes objetivos no que a rentabilidade se refere, as expectativas podem ir desde rentabilidade inferior à taxa de mercado até rentabilidade ajustada em função do risco; e,
- iv. Medição do impacto – o compromisso do investidor em medir e relatar o desempenho social e ambiental dos investimentos subjacentes.

Esses tipos de investimentos podem ser realizados em mercados emergentes ou desenvolvidos e focam em uma gama de retornos abaixo ou acima da taxa de mercado, a depender dos objetivos estratégicos dos investidores envolvidos e das metas societárias definidas. Seu potencial está na possibilidade de contribuir para a solução dos problemas mais complexos que a sociedade enfrenta, como agricultura sustentável, energia renovável, conservação, microfinanciamento e serviços de primeira necessidade, que incluem moradia, assistência médica e educação (GIIN, 2017).

Entre os efeitos esperados desse tipo de investimento está a mudança de paradigma em direção a um futuro em que há uma combinação positiva e mensurável de risco, desempenho e impacto que impulsiona o investimento e a alocação de capital (ANDE, LAVCA & Impact Ventures, 2016).

Por fim, esse tipo de investimento reúne capitais privados e públicos com organizações de empreendedorismo social e organizações sem fins lucrativos, para promover mudanças sociais em benefício das pessoas e do planeta, oferecendo retornos financeiros. É resumido em uma fórmula simples: Propósito + Investimento = Impacto (Derbez, 2019).

2.5 Teoria da Mudança

Ter o conhecimento da capacidade de um negócio gerar impacto social é aspecto decisivo da

constituição de sua identidade. Os negócios sociais, para além das tradicionais categorias de análise de um portfólio de um fundo que se centram no “retorno” e no “risco”, incorporam uma terceira dimensão que exige atenção e apresentação de resultados: o impacto. Neste sentido, avaliar o impacto do negócio deixa de ser uma opção para os investidores e empreendedores, mas se impõe como imperativo para sustentar as propostas que afirmam serem capazes de gerar lucros e transformação social (Saltuk, 2012).

Em resposta a essa situação, Carol Weiss, da organização *Aspen Institute*, nos Estados Unidos, popularizou o termo Teoria da Mudança entendida como mecanismo para descrever o conjunto de suposições que explicam os passos que conduzem às metas de longo prazo das intervenções sociais, assim como as conexões entre as atividades e os produtos que ocorrem em cada fase das intervenções (Weiss, 1995).

A Teoria da Mudança é uma abordagem metodológica presente, principalmente, no campo da avaliação e do planeamento de investimentos da cooperação internacional e ganha espaço entre os negócios sociais. Essa teoria busca articular o contexto no qual a iniciativa se insere, os resultados de longo prazo ou impacto, o processo que irá gerar as mudanças, as premissas que devem ser cumpridas ao longo do ciclo do projeto ou negócio tendo, por fim, uma síntese figurativa que represente a teoria (Cruz, Brandão & Arida, 2014).

A Figura 4 apresenta as cinco etapas de uma Teoria da Mudança, cujo mapeamento é essencial em um plano de medição e estrutura-se a partir da premissa que, se determinados recursos estiverem disponíveis, então um conjunto de atividades pode ser realizada. Se as atividades forem adequadamente conduzidas, então serão gerados produtos (*outputs*). Esses produtos podem gerar benefícios para o público-alvo, consolidando-se como resultados alcançados para um conjunto de organizações e comunidades.

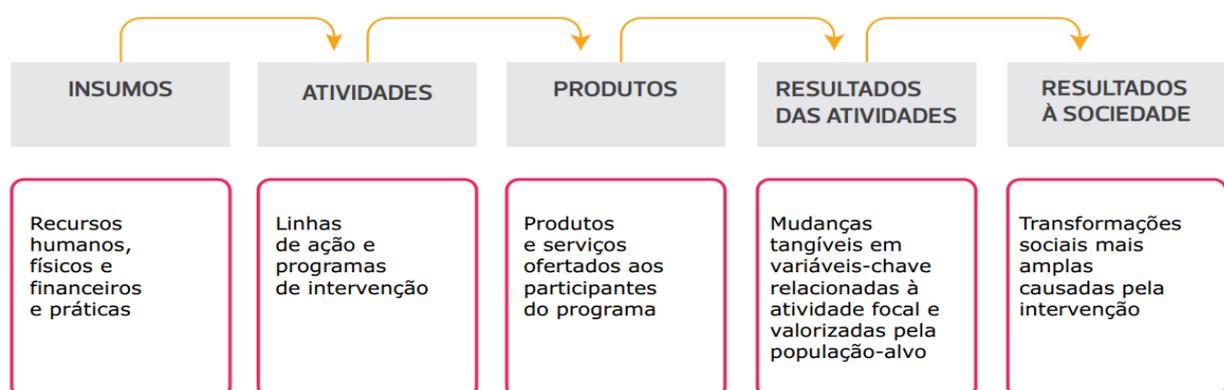


Figura 4 - Teoria da Mudança aplicada a negócios de impacto
Fonte: InsperMetrics, (2017).

2.6 Fatores chave de sucesso

Tal como propõe Caralli (2004) uma incubadora de empresas, assim como de qualquer outra organização, é constituída para cumprir uma missão que beneficie todos os envolvidos: investidores, funcionários, fornecedores, parceiros comerciais e a comunidade. Para garantir o cumprimento dessa missão é preciso que os gestores da organização atuem de forma lógica e sistemática através do desenvolvimento de uma estratégia, a qual engloba um conjunto de metas e objetivos que a organização deve alcançar em um período específico de tempo. Esses objetivos são transformados em planos táticos e planos operacionais, com atividades a serem realizadas em vários níveis da organização. Este processo de planejamento estratégico fornece uma maneira de garantir que toda a organização esteja focada e compartilhando um propósito e uma visão.

Os fatores chave de sucesso definem as principais orientações que a equipa de gestão deve seguir na implementação e administração de uma organização, definindo um número limitado de áreas que são essenciais para a organização cumprir a sua missão e alcançar o sucesso. Estabelecidas estas orientações, qualquer atividade, iniciativa ou decisão tomada deve ter em consideração estes fatores de modo a assegurar um bom desempenho (Maletz & Siedenberg, 2007).

Durante a revisão da literatura sobre fatores chave de sucesso para incubadoras de empresas foi possível encontrar listas de fatores na forma de dicas ou melhores práticas, identificados como principais norteadores da gestão de incubadoras de empresas, independente da tipologia apresentada, abrangendo experiências significativas em todo mundo. Considerando a abrangência e o reconhecimento de seus trabalhos, tomaram-se por base para esse estudo os fatores chave de sucesso para as incubadoras, propostos na literatura por Rice & Matthews (1995), Lee & Osteryoung (2004) e Buys & Mbewana (2007).

Estando estes fatores chave de sucesso identificados pelos referidos autores em seus estudos, logo foram agrupados, pois ao fazermos uma avaliação atenta percebe-se que os mesmos complementam-se ou sobrepõem-se. Buscou-se, assim, sintetizar a pesquisa sem, porém, deixar de abordar nenhum dos fatores detetados.

A partir desta configuração foi possível definir onze diferentes fatores, mencionados pelos autores, estando eles relacionados a seguir:

1. Planeamento e estabelecimento de metas;
2. Equipa de gestão qualificada;
3. Infraestrutura operacional adequada;
4. Processo de seleção de empresas incubadas;

5. Quadro de consultores experientes;
6. Acesso a fontes de investimentos e financiamentos;
7. Promoção de programas de apoio à formação e educação empreendedora;
8. Rede de apoio empreendedora estabelecida pela incubadora;
9. Vínculo com a academia e institutos de pesquisa;
10. Sustentabilidade da incubadora; e
11. Sistema de avaliação de impacto da incubadora por meio de indicadores de desempenho.

Os fatores chave de sucesso, citados acima, foram definidos como base para a elaboração do instrumento de pesquisa para a investigação da percepção da gestão da incubadora social, escolhida como alvo de estudo deste projeto, relativamente à administração destes inseridos na realidade da instituição.

3. Metodologia

Num processo de investigação devem explicar-se, detalhadamente, os princípios metodológicos e métodos a utilizar. Neste capítulo, inclui-se, por isso, toda a explicitação e fundamentação no que diz respeito às opções metodológicas e ao processo heurístico seguido neste estudo.

A metodologia deste projeto será baseada no “modelo de cebola de pesquisa”- Saunders, Lewis & Thornhill (2012, p. 128), visto que ela ilustra bem os seis aspetos a considerar em um projeto de dissertação.

3.1 Filosofia

O estudo em questão insere-se na corrente filosófica do realismo que leva em consideração os significados subjetivos que motivam a ação individual e os fenômenos sociais, a realidade por trás desses detalhes e os significados subjetivos que motivam os atores sociais. O conhecimento da realidade se dará pela interação entre a investigadora e os atores sociais que integram o objeto de análise, durante o processo de investigação.

3.2 Abordagem

A abordagem usada para a investigação é a indutiva, onde o investigador coleta dados e formula a teoria como resultante da análise de dados, isto é, o estabelecimento da regra ou a formulação da teoria decorre do fenômeno ou efeito observado; é a abordagem dominante no campo das ciências sociais. Para os autores, se o interesse do investigador é maior no sentido de compreender por que alguma coisa está acontecendo do que em descrever o que acontece, deve usar a abordagem indutiva de investigação. Consideram que a abordagem indutiva tende a se preocupar com o contexto em que os eventos ocorrem. Por isso, o estudo de pequenas amostras do objeto pode ser mais apropriado do que de grandes amostras.

3.3 Estratégia

Saunders, Lewis & Thornhill (2012) consideram que para definir a estratégia a ser adotada em investigação científica é necessário que antes se defina a finalidade da investigação. O estudo em questão é considerado descritivo e exploratório, de abordagem qualitativa, uma vez que se tem como finalidade explorar e compreender as ações norteadoras de sucesso realizadas pela incubadora social junto aos empreendimentos e descrever os elementos geradores de impactos em suas incubadas,

possibilitando uma maior aproximação com o cotidiano e as experiências vividas pelos próprios sujeitos.

Assim, para alcançar o objetivo proposto, optou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso, que, segundo Vergara (2009), está circunscrito a uma ou poucas unidades e tem caráter de profundidade e detalhamento, em uma instituição que realiza o programa de incubação destinado a empreendimentos sociais. Segundo Gil (2002), o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

3.4 Coleta e análise de dados

O método escolhido para esta investigação foi a pesquisa qualitativa. A análise qualitativa é baseada em dados que são expressos através de palavras; informações não padronizadas que demandam classificação em categorias. Nesse tipo de análise, o desafio é a definição dos conceitos que permitem a análise dos dados (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012).

Na percepção de Creswell (2002), a pesquisa qualitativa pode ser definida como uma metodologia que gera dados a partir de observações extraídas diretamente do estudo de pessoas, lugares ou processos com os quais o pesquisador procura estabelecer uma interação direta para compreender os fenômenos estudados. Geralmente, parte de questões mais amplas, que só vão tomando uma forma mais definida à medida que se desenvolve o trabalho.

3.5 Horizonte de tempo

Segundo Saunders, Lewis & Thornhill (2012), também é importante haver um horizonte temporal no projeto de pesquisa, logo o horizonte de tempo em investigação científica pode ser tanto longitudinal quanto transversal, e depende da questão de investigação. O estudo longitudinal é o que permite estudar mudança e desenvolvimento ao longo de um período de tempo. Já o estudo transversal é o que permite o estudo de um determinado fenômeno, em um determinado momento, sendo este o escolhido para esta pesquisa.

3.6 Técnicas e Procedimentos para recolha de dados

Creswell (2002) afirma que os procedimentos para recolha de dados de uma pesquisa qualitativa incluem: estabelecer as fronteiras para o estudo, coletar informações por meio de observações e entrevistas semi-estruturadas, documentos e materiais visuais, bem como estabelecer o protocolo

para registrar informações. Nesta pesquisa a coleta de dados envolveu dados primários e secundários.

Os dados primários foram obtidos por meio de entrevista semi-estruturada, enquanto os dados secundários foram coletados a partir de pesquisa documental e bibliográfica.

Numa entrevista semi-estruturada cominam-se perguntas abertas com perguntas fechadas, onde o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O entrevistador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas fá-lo num contexto semelhante ao de uma conversa informal. O papel do entrevistador é o de dirigir, sempre que achar oportuno, a discussão para o assunto que lhe interessa, fazendo perguntas adicionais para esclarecer questões que não ficaram claras ou para ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o entrevistado tenha “fugido” ao tema ou manifeste dificuldades com ele (Boni & Quaresma, 2005).

As técnicas de entrevista semi-estruturada também têm como vantagem a sua elasticidade quanto à duração, permitindo uma cobertura mais profunda sobre determinados assuntos. Além disso, a interação entre o entrevistador e o entrevistado favorece as respostas espontâneas. Elas também são possibilitadoras de uma abertura e proximidade maior entre entrevistador e entrevistado, o que permite ao entrevistador tocar em assuntos mais complexos e delicados. Ou seja, quanto menos estruturada a entrevista maior será o favorecimento de uma troca mais afetiva entre as duas partes. As respostas espontâneas dos entrevistados e a maior liberdade que estes têm podem fazer surgir questões inesperadas ao entrevistador que poderão ser de grande utilidade em sua pesquisa.

Os dados foram coletados em duas fases, a primeira, que consistiu em caracterizar a organização e seus projetos, essa foi realizada através de uma análise documental dos relatórios anuais de atividade da organização. A coleta também foi realizada por meio de fotos, documentários, vídeos de curta duração e mídias digitais (site do *youtube* e *facebook*). Segundo Creswell (2002), o pesquisador pode coletar dados de materiais de foto áudio e vídeo e esses dados podem ter a forma de fotografias, objetos de arte, vídeos ou qualquer forma de som.

Tendo em vista a compreensão adequada do procedimento de coleta de dados, para a realidade deste projeto, apresenta-se abaixo a Tabela 1 com as informações agrupadas como meio de sintetizar o que foi exposto nas seções anteriores, isto é, a operacionalização da pesquisa. De forma particular, o modo como se efetuou a entrevista.

Tabela 1 – Informações de operacionalização da pesquisa

Filosofia	Realista
Abordagem	Indutiva
Estratégia	Estudo de caso
Coleta e análise de dados	Qualitativa
Técnica para coleta de dados	Entrevista semi-estruturada via plataforma <i>online</i> ; Aplicada em 21 de julho de 2020 (terça-feira), pelas 11h30min; Duração de trinta minutos; Entrevistada: Diretora Executiva da incubadora social IRIS.
Horizonte de tempo	Transversal

Fonte: Elaboração própria

3.7 IRIS, Incubadora Regional de Inovação Social

A IRIS¹ é uma incubadora de captação de ideias e projetos, apoio à criação, desenvolvimento e aceleração de iniciativas de inovação e empreendedorismo social.

É um projeto de âmbito europeu, executado a partir de Amarante em 2017, para a região do Tâmega e Sousa em Portugal, região do norte de Portugal que abrange uma área de 1.831 km² e é composta por onze municípios: Amarante, Baião, Castelo de Paiva, Celorico de Basto, Cinfães, Felgueiras, Lousada, Marco de Canaveses, Paços de Ferreira, Penafiel e Resende. A região tem uma população de cerca de 433.000 habitantes e é uma das regiões mais jovens do país, promovido pelo Instituto do Banco Europeu de Investimento (Investidor Social) e a Associação do Parque de Ciência e Tecnologia do Porto (*PortusPark*) e co-financiada pela Estrutura de Missão Portugal Inovação Social, no âmbito do programa Parcerias para o Impacto, tendo como horizonte ser um projeto piloto em contexto internacional.

A estratégia da IRIS tem por base uma matriz comum que agrega várias dimensões: planeamento estratégico, diagnóstico e mapeamento de projetos do território, capacitação técnica dos agentes municipais, promoção de parcerias com empresas e outras entidades privadas, e incubação e aceleração de projetos inovadores, orientados para a sustentabilidade e geração de impacto social positivo.

¹ Informações acedidas e coletadas em site institucional da IRIS – Incubadora Regional de Inovação Social, ver <https://iris-social.org/>.

É uma estrutura dinâmica e flexível, potenciadora de recursos, aberta ao conhecimento produzido e às experiências geradas no contexto da comunidade. Busca contribuir para uma melhoria significativa da qualidade de vida da população, potenciando o desenvolvimento social, económico e cultural da comunidade, através da inovação social.

- **Missão, visão e valores**

A missão da organização é criar o ecossistema ideal para o crescimento iniciativas de inovação social que promovam o desenvolvimento da comunidade.

Como visão acredita num mundo onde a inovação social está presente em todos os setores de atividade e que as respostas inovadoras aos desafios sociais graves são fundamentais para impulsionar uma economia global forte e um mundo melhor.

A incubadora social trabalha os seguintes valores:

- **Talento:** Valorizar a captação e desenvolvimento de talentos, porque são as pessoas com uma energia especial as que conseguem resolver de forma inovadora problemas sociais complexos;
- **Rede:** Contribuir para a criação de um ecossistema dinâmico, no qual todos os agentes contribuem para o crescimento e sucesso das iniciativas que pretendem gerar impacto social;
- **Comunidade:** Acreditar que é preciso uma comunidade para criar um projeto de inovação social sustentável, por isso apostar na proximidade à comunidade e aos agentes dinamizadores locais;
- **Investimento:** Querer contribuir para o aumento do investimento no impacto social, apoiando na comunicação do seu valor junto dos agentes de investimento e fontes de financiamento;
- **Cultura:** Acreditar que a inovação social se constroi com base numa perspetiva positiva e construtiva. Também nós queremos sempre fazer mais e melhor.

- **Principais áreas de atuação**

A ação da incubadora assenta em três áreas prioritárias:

- **Educativo:** Programa *Being Innovation* programa educativo de sensibilização para inovação social;
- **Comunidade:** *Start Innovation* capacitação do agente da comunidade para inovação social; e
- **Incubação:** *Grow Innovation* apoio a incubação e aceleração de iniciativas de impacto.

Da ligação entre estas áreas surge um ecossistema criativo e comprometido com a criação e desenvolvimento de soluções inovadoras para os desafios sociais.

4 Análise e Discussão dos resultados

A presente pesquisa buscou avançar no sentido de captar a percepção da gestão da incubadora no que toca a cada um dos fatores chave de sucesso identificados na literatura. Objetivou-se, por meio da dos dados coletados em entrevista realizada *online*, colher as experiências, as dificuldades, os êxitos, os conflitos, enfim, a forma como esses fatores são administrados na incubadora social, objeto deste estudo.

4.1 Planeamento e estabelecimento de metas

O planeamento e a definição de metas são fatores importantes para o sucesso das incubadoras, o que significa definir de forma clara e objetiva qual será a missão da incubadora dentro do contexto regional na qual está inserida e de que forma atuará no desempenho de seu papel.

O planeamento da incubadora social, presente neste estudo, iniciou-se a partir da união de atores com o objetivo de estabelecer parcerias para o impacto de inovação social vocacionada para a região Norte, em particular para a Região do Tâmega e Sousa. Um dos primeiros passos foi perceber a comunidade bem como as melhores práticas nacionais e internacionais na área da incubação de projetos de impacto, com o intuito de aferir o potencial para a inovação social existente no território. De acordo com a gestora da incubadora social, a equipa, no território do Tâmega e Sousa, contactou com mais de cem organizações, tendo mapeado (e visitado) vinte e três potenciais projetos de inovação social, dos quais apenas dois eram de inovação social, estavam ativos e com perspetiva de crescimento. A incubadora social foi divulgada em dez ações junto à comunidade, com a proximidade de 340 profissionais de diversas áreas como: educação, saúde, e social, e constataram que 13% deste total de profissionais estavam familiarizados com o conceito de Inovação Social.

Estas ações, de contacto próximo e reconhecimento da comunidade, permitiram identificar não só a baixa quantidade de iniciativas de inovação social, como um desconhecimento significativo em torno deste conceito. Ao invés de se assumir como uma incubadora com um modelo mais tradicional – espaço físico e equipa que acolhem projetos – a incubadora em questão passou a incluir em seu plano estratégico um conjunto de atividades que conduziram à criação de um ecossistema de inovação social no território. A partir destes dados iniciais, recolhidos no terreno e em contacto com a comunidade, procedeu-se à definição do que seria o Plano Estratégico da incubadora, decisivo para o desenho das atividades a serem desenvolvidas e, logo a constituição da equipa. De posse da clara consciência da necessidade de criação prévia de um ecossistema em torno desta temática no território, além da incubação, realizou-se uma aposta na sensibilização, e no aumento de conhecimentos e competências

da comunidade em torno do empreendedorismo e inovação social, enquanto etapa fundamental para o aparecimento e crescimento de futuras iniciativas de inovação social.

A gestora da incubadora inferiu que *“... este plano de capacitação para criação de um ecossistema procurou o envolvimento não só dos agentes da comunidade - profissionais de diversas áreas do território - como as crianças e jovens, por meio de um programa de promoção da inovação social voltado para contextos educativos”*.

As dificuldades que a incubadora, alvo deste estudo, encontrou durante o processo de construção do seu planeamento estratégico são consideradas semelhantes às que se apresentam no planeamento de outras empresas. A gestora da incubadora destacou que *“... devido ao baixo número de projetos na área social, identificados na região alvo, como formação de massa crítica para implementação da incubadora, houve a necessidade de ajustar e alinhar as ações da incubadora com a vocação regional e as necessidades do mercado”*. E este alinhamento exigiu observações e reações rápidas, como destacou a gestora: *“... a construção do plano estratégico foi fundamental para conceber a instituição, mas também precisou ser rapidamente adaptado ao contexto do momento”*, o que levou a decisão de ampliar o foco para as vertentes educação e comunidade com o propósito de fortalecer a base do empreendedorismo e inovação social no terreno a ser explorado.

4.2 Equipa de gestão competente e motivada

A equipa de gestão é responsável pela ordem e o pleno funcionamento das atividades internas e externas que envolvem a incubadora. Cabe a esta equipa as atividades de: organização dos espaços, coordenação dos serviços a serem oferecidos, a dinâmica das atividades internas, articulação para concretizar e firmar parcerias externas, enfim, uma ampla gama de ações que necessitam de serem administradas de forma eficaz e eficiente para o bom funcionamento da incubadora. Considerando-se que, vista de regra, as equipas de gestão são bastante reduzidas, se faz necessário que sejam dinâmicas e bastante qualificadas.

No entender da diretora executiva da IRIS, a equipa da incubadora é *“... dinâmica e dedicada à promoção da inovação social nas suas várias vertentes – educação, comunidade e incubação, que valoriza a inovação e criação de novas sinergias com a comunidade”*.

A estrutura organizacional da incubadora é bastante simples, compõe-se de direção executiva, entrevistada neste projeto, gestora de inovação, gestora de comunidade, responsável do programa educativo, além de um conselho consultivo.

A equipa é responsável pela articulação com as demais entidades que fomentam e

auxiliam a incubadora. A gerência não realiza a atividade de consultoria e assessoria às empresas incubadas. No entanto, oferece as orientações iniciais e direciona o empreendedor ao parceiro mais adequado para a realização da consultoria relacionada com o ramo de seu negócio e de suas necessidades.

Para a gestão da IRIS, *“... uma equipa gerencial qualificada, focada e dinâmica é fulcral para a saúde da incubadora, onde a dinamicidade se revela entre a relação da qualificada rede de contactos com a comunidade, consultores e instituições locais”*.

A gerência da incubadora também tem forte responsabilidade na capacidade de atração de novos empreendedores para a incubadora, uma vez que é dela a função de promover os resultados e divulgá-los para a comunidade.

Buys & Mbewana (2007) referem que o sucesso das incubadoras depende em larga medida da qualidade da equipa de gestão designada para operá-la. A equipa de gestão deve ter experiência, competência e conhecimentos técnicos e ser bem relacionada com a comunidade em que se insere. Devem ser atribuídos objetivos, a equipa de gestão, mensuráveis que permitam monitorizar o seu desempenho, e de acordo com a evolução, devem ser oferecidos estímulos aos gestores para encorajar e premiar desempenhos excecionais. As incubadoras devem recrutar e compensar de forma apropriada a gestão capaz de cumprir a sua missão.

4.3 Infraestrutura operacional adequada

A conceção das incubadoras deve prever um espaço de trabalho e de reunião confortável, dispondo de equipamento de escritório e de comunicação de aplicação geral, sendo de suma importância a criação espaços de lazer partilhados que incentivem a integração dos residentes no intuito de maximizar o potencial de colaboração e o livre intercâmbio de ideias.

A gestora relata que *“... a incubadora adota um modelo de incubação virtual, de forma prioritizada, pelo que há um espaço que foi desenvolvido a pensar nas necessidades dos empreendedores sociais, para que eles possam usufruir de todas as condições com o objetivo de potenciar as suas iniciativas de impacto, onde todos possuem acesso a um ambiente confortável, atrativo, inspirador e aberto ao exterior”*.

A integração entre as empresas incubadas é uma característica extremamente positiva, visto que a ação possibilita a troca de experiências e o estabelecimento das relações. A incubadora tem o papel facilitador para com esta integração por meio dos espaços internos (*coworking*, cafeteria, restaurantes, etc.) e de encontros e eventos programados na agenda de atividades da incubadora, que

estimulam as relações entre os empresários e os demais componentes do ecossistema.

As principais ferramentas para a integração das empresas incubadas é a utilização das áreas comuns. Segundo a gestora *“... nestes locais, a informalidade dos contactos proporciona a troca de experiências e até mesmo a realização de parcerias e negócios”*. Percebe-se no discurso que a integração e a cooperação são recursos essenciais para a promoção do bem-estar dos empreendedores e, principalmente, no que toca ao desenvolvimento de ideias.

4.4 Processo de seleção de empresas incubadas

O processo de seleção é um fator crítico, indicativo para o sucesso da incubadora, visto que garante a admissão de projetos que tenham real potencial de crescimento e que estejam alinhados com a proposta de trabalho e com os setores escolhidos para serem apoiados pela incubadora. Neste caso, as empresas que se encontram associadas a este tipo de entidades adquirem sucesso por meio da imagem e da publicidade da incubadora, para que mais tarde, outros empreendedores tenham intenção de instalarem-se na incubadora (Bizotto, 2003).

Para que haja a percepção do processo de seleção das empresas incubadas se faz necessário o entendimento de que a incubadora participante do estudo tem uma forte orientação para a auto-sustentação. Isso não significa que todo e qualquer empreendimento seja aceito para a incubação, mas que não há prazos rígidos e pré-estabelecidos para a seleção e que cada novo empreendimento é analisado e avaliado de forma personalizada. Este pensamento pode ser percebido no esclarecimento da gestora quanto ao assunto abordado *“... o novo empreendedor é tratado como um potencial interessado em fazer parte da incubadora pelo que, é observada a área de atuação em que o interessado pretende empreender, se está de acordo com os setores definidos pela incubadora e se o negócio tem potencial de impactar a sociedade como um todo”*.

O primeiro item a ser observado no processo de seleção é se o novo empreendimento é de base social e se o mesmo enquadra-se nos setores que a incubadora busca apoiar. De acordo com a experiência da gestora, *“... é fundamental que o novo empreendimento esteja orientado aos setores de intervenção pré-definidos pela incubadora (saúde, cultura, ambiente, economia, inclusão social, emprego, envelhecimento e economia circular). Na seqüência, analisa-se se a incubadora detem a capacidade de apoiar e contribuir com o novo projeto, em caso negativo se ela possui parceiros que assim o façam. Após esta etapa, é verificado se a ideia de negócio é inovadora e se o perfil da equipa empreendedora tem correlação com dedicação e envolvimento necessários ao sucesso do negócio”*.

O Plano de Negócios é a ferramenta utilizada para apresentação da ideia por parte do

empreendedor para a incubadora, bem como o formulário para cadastro de informações disponível no site da incubadora para posterior contacto. Junto com o plano de negócios são realizadas discussões com o interessado a respeito do novo negócio. O aspecto mais importante que é observado é a análise do mercado: tamanho e potencial de alcance do mercado, concorrência, estratégia de inserção, etc. Posteriormente, observam-se as características empreendedoras do candidato, também, as relações que possui com potenciais clientes, fornecedores e parceiros. Por último, analisa-se o plano de impacto do empreendimento. A incubadora não exige um modelo padrão para ser apresentado durante a fase de selecção das incubadas, porém disponibiliza um guião nos moldes da organização para quem assim quiser fazer uso.

Bergek e Norrman (2008) evidenciaram que a selecção de novas empresas pode assentar em duas perspetivas: (i) na ideia de negócio e (ii) no empreendedor. Na perspetiva focada na ideia de negócio esta se encontra direccionada para os gestores das incubadoras, estes devem possuir conhecimentos na área específicas dos negócios de forma a poderem avaliar a viabilidade dos projetos apresentados. Por outro lado, a perspetiva seguinte encontra-se relacionada com a avaliação do empreendedor, mais concretamente (i) na personalidade, (ii) nos conhecimentos de gestão, (iii) na experiência comprovada, (iv) nas qualificações académicas que possui, e (v) nas características e forças motivadoras dos empreendedores (Caetano, 2012). Tais características são evidenciadas no processo de selecção utilizado pela incubadora estudada neste projeto.

Outro aspecto interessante é que a incubadora pesquisada não atua apenas com novos empreendimentos, mas também podem se estabelecer empresas já constituídas, que busquem o efeito sinergia do local. Esse aspecto é visto como sendo muito benéfico para toda incubadora, pelo que permite aos novos empreendimentos um contacto com empresas experientes no mercado.

Crítérios de selecção para incubação de negócios sociais

Podem candidatar-se ao processo de incubação da IRIS pessoas individuais ou coletivas com perfil de empreendedor e iniciativas/projetos de Inovação Social, que procurem resolver/minimizar problemas sociais e/ou ambientais graves e negligenciados, através de soluções inovadoras e interessados em encontrar espaços com as condições necessárias para potenciar suas ideias. De acordo com a gestora da incubadora são determinados como critérios fundamentais de selecção para incubação:

- a) Possuir uma ideia inovadora;
- b) Estar inserido nas áreas estratégicas definidas pela incubadora;

- c) Proporcionar acréscimo de valor para a sociedade;
- d) Ser um negócio com potencial e com previsível disseminação; e
- e) Perfil responsável, motivado e qualificado da equipa empreendedora.

Principais áreas de atuação das empresas incubadas

Relativamente às principais áreas de atuação das empresas incubadas, durante o período de atividades que compreende o intervalo do ano de 2017 a 2020, foram destacadas as áreas de atuação em Educação e Saúde (ver Tabela 2).

Tabela 2 - Área atuação empresas incubadas

Área de atuação	Quantidade	% Total da amostra
Educação	16	53,4%
Saúde	5	16,7%
Sustentabilidade	3	10,0%
Envelhecimento	3	10,0%
Economia	1	3,4%
Inclusão social circular	1	3,4%
Cultura	1	3,4%
Total	30	100

Fonte: Elaboração própria

A partir da análise das áreas de maior abrangência para a atuação dos negócios sociais sete categorias diferentes foram identificadas, sendo as duas com maior incidência: Educação e Saúde, 53,4% e 16,7%, respetivamente, logo após Sustentabilidade e Envelhecimento ambos com 10% do total de projetos participantes do programa de incubação. Pode-se considerar que estas categorias de atuação são as mais comuns em empresas com o objetivo de negócios sociais que visam combater a desigualdade social/ambiental numa determinada sociedade. Além disso, tal informação parece indicar que a maioria das organizações tem atuado, provavelmente, no equilíbrio no que toca os assuntos de impactos sociais, ambientais e financeiros.

A inovação social está presente, desde que sejam incrementadas mudanças sociais (European Commission, 2013), nos quatro tipos de inovação descritos no Manual de Oslo, isto é, inovação de produto, inovação de processo, inovação de marketing e inovação organizacional. Tais características da inovação social são evidenciadas nos projetos incubados, por exemplo, dentro das categorias de área de atuação identificaram-se as atividades com maior frequência realizadas pelas empresas

incubadas, que foram classificadas em quatro grupos distintos, a saber: Utilização de Plataformas, Websites e Portais Interactivos; Utilização de aplicação móvel; Criação de novos produtos; e Atendimento especializado com foco em pessoas de baixa renda ou em idade avançada.

A Tabela 3 apresenta as áreas de atuação que estão presentes nessas atividades e alguns exemplos de empresas inseridas no portefólio.

Tabela 3 – Atividades centrais das empresas incubadas

Atividade central	Empresa/Área de atuação
Utilização de Plataformas, <i>Websites</i> e Portais Interactivos	CDI Portugal – Center of Digital Inclusion (educação) Ainda estou a aprender (educação) Sharkcoders (educação) Kimente (saúde) LuxAI (saúde) Plataforma TOK (saúde)
Utilização de aplicação móvel	MyPolis (inclusão social) Move Saúde (saúde) Sachar.pt (sustentabilidade)
Criação de novos produtos	Soap for life (Sustentabilidade) Walkest (Sustentabilidade)
Apoio especializado com foco em pessoas de baixa renda ou em idade avançada	Teach for Portugal (educação) Casa grande (saúde) Cuidadores (inclusão social) Adota avós (inclusão social)

Fonte: Elaboração própria

Relativamente às atividades com maior frequência de atuação pelos empresários, identificou-se que as áreas Educação e Saúde aparecem com destaque em três das quatro atividades centrais averiguadas pelo estudo.

As áreas Educação, Saúde, Inclusão Social e Sustentabilidade atrelada a Programação e Desenvolvimento Web são as principais áreas desenvolvidas nesta incubadora e por serem setores de atividade em que existem procura nos mercados nacionais e internacionais, logo podem constituir boas oportunidades de negócio. Muitas destas especialidades são transversais a outras áreas de negócios facilitando assim a aplicação destes conhecimentos em negócios inovadores que sejam identificados como uma oportunidade no mercado.

As novas tecnologias permitem desenvolver respostas inovadoras a oportunidades de negócio identificadas no mercado. De acordo com Tidd, Bessant & Pavitt (2003), as trajetórias tecnológicas de cada empresa evoluem ao longo do tempo como resultado da melhoria da base dos conhecimentos,

criando novas oportunidades tecnológicas de forma a revolucionar o contexto e ambiente na qual são inseridas.

Evidencia-se que as inovações sociais geradas por tais empresas, mesmo estas sendo incrementadas no percurso, foram planeadas na origem do empreendimento, portanto corroboram a literatura sobre o tema da inovação social em que tal fenômeno pode ser resultado através da mudança causada por ideia expressa no uso de nova tecnologia, produto ou serviço. Nessa perspectiva, considera-se fundamental a utilização de novos conhecimentos e tecnologias no proveito da resolução de problemas sociais, podendo ocorrer também rearranjos e observância de domínios do saber existentes em um novo cenário com finalidade em atender a objetivos sociais (Mulgan et al., 2007).

4.5 Quadro de consultores experientes

O apoio para o desenvolvimento da carreira é identificado como um dos benefícios da mentoria, ferramenta bem presente no portfólio de serviços oferecidos pelas incubadoras por meio da *expertise* de seus consultores e parceiros.

De acordo com a gestora “...o acesso a rede de especialistas é encarada como forma de apoio aos projetos em áreas específicas relacionadas com cada experiência e conhecimentos, são profissionais que fornecem um contributo essencial para o desenvolvimento das iniciativas de empreendedorismo e inovação social apoiadas pela incubadora”.

Além de apoiar com a oportunidade de acompanhamento individualizado aos projetos para identificação das suas principais necessidades e apoio à busca de soluções por meio, por exemplo, da capacitação, partilha de oportunidades de financiamento e estabelecimento de parcerias, formação de redes de negócios, a consultoria, mentoria com profissionais qualificados, elaboração e melhoria de planos de negócios, os estudos de viabilidade técnica, os estudos de impacto social e econômico.

Para cumprir com efetividade seus papéis, as incubadoras ofertam serviços capazes de fortalecer os empreendimentos assistidos, minimizar as taxas de mortalidade e ampliar as taxas de sucesso, corresponde às iniciativas que aceleram a curva de aprendizado e proporcionam capacitação gerencial, geralmente em formatos de consultorias individuais e treinamentos (Bruneel et al., 2012).

4.6 Promoção de programas de apoio à formação e educação empreendedora

Percebe-se que a procura por incubação de empresas está directamente relacionada à cultura empreendedora presente em uma determinada região. Sem mentes empreendedoras, não há necessidade de incubadoras. Assim, o trabalho de divulgação do empreendedorismo, bem como o

ensino dos conceitos e meios de identificar as melhores oportunidades de transformar idéias em negócios é fundamental para as incubadoras podendo essas ações serem desenvolvidas pela incubadora social e/ou pelos parceiros envolvidos no processo. Para manter-se alinhada aos objetivos da promoção do empreendedorismo em meio ao ecossistema, a incubadora social IRIS busca desenvolver diversas iniciativas, dentre elas destaca-se o Programa de Promoção da Inovação Social constituído por seis sessões, através do qual, para além do conceito de inovação social, são trabalhados outros temas e competências inerentes não só do empreendedorismo social, mas também com foco na cidadania e à sua promoção, designadamente a consciencialização dos problemas sociais e ambientais, a criatividade, a proatividade, o trabalho em equipa e a comunicação.

Tem como principal objetivo aumentar a consciencialização acerca dos desafios sociais e ambientais atuais, e sensibilizar para a importância da inovação e empreendedorismo social, apelando à participação e criatividade das crianças na resolução de problemas graves e negligenciados. Este programa integra ações de sensibilização para crianças e jovens realizadas em grupo, formação para professores e está adaptado para o ensino à distância, a ser complementado por um concurso anual de ideias (Concurso Aprendiz de Inovação Social), destinado a crianças que frequentam o 1º ciclo.

Além do que a incubadora desenvolve várias iniciativas de formação como sejam os *Bootcamp Start Innovation* que são programas intensivos de formação de dois dias abertos à comunidade, com intervalo para mentoria, sendo composto por programas inspiradores e dinâmicos, que aliam conhecimento de ponta a ferramentas práticas. De modo a focar na capacitação de todos os participantes no sentido de poderem ser agentes de transformação do setor privado, público, social e meio académico e criar, desenvolver e disseminar iniciativas com o propósito de resolver com eficácia problemas negligenciados da sociedade, designadamente no território do Tâmega e Sousa.

Os *Workshops* e *Social Innovation Meet UP* fomentam a partilha contínua de conhecimentos de gestão de negócios, avaliação de impacto, informações sobre novas medidas de apoio e ainda promovem contactos com potenciais clientes ou financiadores, além de inspirar os participantes para geração de novas ideias e criação das sinergias voltadas para a resolução criativa de problemas sociais e ambientais. As ações mencionadas ocorrem tanto em contexto formal como informal, no esclarecimento de questões ou aconselhamento solicitado, e contribuem para a capacitação das organizações em diferentes áreas por forma a promover a sua sustentabilidade e potenciar o seu impacto. “...investimos na promoção do envolvimento da sociedade civil no apoio à criação de projetos de inovação social, ou seja, uma comunidade em rede, a inovar e a criar impacto. A incubadora busca observar o ambiente e complementar as carências no ensino do empreendedorismo”. Com essa

afirmação, a gestora resume a maneira como a incubadora lida com este fator.

4.7 Acesso a linhas de investimento e financiamento

É indiscutível que o acesso a recursos financeiros é fundamental para o desenvolvimento de qualquer negócio, sendo imperativo que os gestores de incubadora estabeleçam parcerias para captar os recursos mais apropriados para as empresas incubadas. *“...este é um fator de grande importância para viabilizar a ideia de negócio”*. Com essas palavras, a gestora da incubadora destaca a importância do capital para financiamento dos novos negócios.

De fato, a disponibilidade de capital para financiamento dos novos empreendimentos é especialmente importante. A necessidade do investimento financeiro na fase inicial do desenvolvimento da ideia é muito maior, porque envolve pesquisa, elaboração de protótipos e outras fases que representam altos custos, a incluir as fases de desenvolvimento do produto e de sua inserção no mercado.

Sendo assim, o encaminhamento de informações e o direcionar para a obtenção de financiamento, e outras fontes de investimento como editais, concursos, prêmios, etc, é umas das atividades constantes da incubadora. A gestora reforça: *“...faz parte da atividade diária da incubadora, enquanto mediadora, manter os empreendedores atualizados quanto a informações e, bem atentos relativamente a oportunidades de financiamento disponíveis.”*

De um modo geral, as informações sobre a disponibilidade de financiamento e os programas de fomento são repassadas aos incubados por meio de correio eletrônico, apresentações de propostas ou seminários. Além do que são realizados eventos anuais em que a incubadora convida representantes das instituições financeiras locais para fazer a apresentação dos programas de apoio existentes. Posteriormente, de forma individual, ocorre a análise junto ao empreendedor sobre quais as linhas ou programas de fomento parecem ser os mais adequados para o caso em questão.

Neste sentido, a atuação da incubadora está focalizada ao processo de aconselhamento, os empreendedores são orientados a buscar instituições financeiras que dispõem de equipas para um apoio concreto e assessoria necessária, especialmente em casos de novos negócios. Percebe-se que a incubadora não se ocupa com a elaboração de projetos para a obtenção de crédito e, assim pode concentrar a sua atuação na busca por melhores alternativas para o financiamento de suas incubadas.

Na maioria dos casos, os investimentos e financiamentos são originários de instituições financeiras locais que fazem parte da rede de parceiros da incubadora e, que por estarem inseridos no processo e conscientes de seu papel na reestruturação da economia local, estreitam suas relações com as incubadas e apoiam economicamente as potenciais ideias de negócios.

De acordo com o Grupo de Trabalho Português para o Investimento Social (2015), o investimento social ajuda as entidades da economia social a ultrapassar obstáculos inerentes ao acesso de capital. Os investidores sociais esperam provocar uma mudança social positiva como resultado do seu investimento, mas também esperam ver o seu investimento reembolsado, potencialmente com um retorno associado. Os mecanismos financeiros inovadores para o setor da Economia Social são aqueles que consideram as necessidades tanto das entidades que recebem investimento como dos investidores sociais. Estes mecanismos reconhecem que as entidades da Economia Social têm modelos de negócio viáveis que podem ser escalados além de oferecer, simultaneamente, retorno social e financeiro.

Em comparação com outros países, o *crowdfunding*, ou financiamento colaborativo, está a dar os primeiros passos em Portugal, porém já é considerado uma ferramenta bastante útil para a angariação de fundos destinados à concretização de projetos em fase de arranque, que de outra forma dificilmente conseguiriam financiamento, principalmente diante o cenário de crise que o país ainda enfrenta (Medeiros, 2015).

Diante o exposto, Cruz (2014) apresenta os seguintes pontos fortes para esta modalidade de financiamento coletivo: Por não existir expectativa de compensação, não tem qualquer risco associado; Atrai especialmente indivíduos que tenham uma relação próxima com a área em que o projeto se está a desenvolver ou para quem o projeto tem um apelo emocional. Em contrapartida, destacam-se alguns pontos fracos que podem limitar os apoios atribuídos pela comunidade: pode ser pouco atractivo como forma de investimento por ser uma contribuição a fundo perdido; Pouca proteção e controlo em como o projeto acontece; Contribuições geralmente pequenas, pelo que é difícil angariar volumes substanciais.

4.8 Rede de apoio empreendedora estabelecida pela incubadora

A rede de apoio empreendedora caracteriza-se pelo relacionamento entre os diversos agentes que dinamizam o ecossistema empreendedor. Envolve a academia, centros de pesquisa, parques tecnológicos, câmaras municipais, associações comerciais, industriais e de serviços, instituições financeiras, fundações, profissionais independentes, fornecedores, clientes e todos aqueles personagens com potencial contributo para o êxito do empreendimento.

Uma rede de parceria empreendedora, considerada forte e sinérgica, contribui de forma exponencial para o sucesso das empresas incubadas, pelo que permitem ultrapassar as lacunas da própria incubadora na qual estão inseridos. O *networking* é uma ferramenta importante uma vez que possibilita a expansão de oportunidades de mercado e novas parcerias para os empreendedores, empresas

incubadas e já graduadas.

Na pesquisa, percebeu-se o estabelecimento de uma ampla rede de contactos e parceiros no intuito de aglutinar os maiores esforços por parte da equipa da incubadora.

Existe a promoção ativa da incubadora com o fim de captar novos projetos e novos empreendedores.

São estes alguns dos atos de promoção enumerados no relatório de atividades da incubadora:

- *Roadshow* de divulgação pelas cidades do concelho e, também a nível nacional: ações de sensibilização para a inovação social em diversos contextos (ex. escolas, universidades, instituições e campos de férias) - sessões em formato presencial com a duração de 2h;
- Visitas de escolas secundárias e de ensino superior: para dar a conhecer as instalações e serviços e possibilitar o contacto dos jovens com os empreendedores;
- Entidades públicas e juntas de freguesia: através do pedido de divulgação dos seus serviços junto dos cidadãos e habitantes de cada freguesia;
- Empresas locais: por forma a divulgar os seus serviços junto das empresas e Associações Empresariais da região do Tâmega e Sousa com o intuito de criar sinergias com vista a parcerias;
- Associações locais: com o objetivo de divulgar a atividade da incubadora e os seus serviços, criar sinergias com vista a parcerias e alargar a rede de atores da divulgação;
- Apresentação da incubadora e dos seus serviços a todos os visitantes da incubadora reconhecendo cada um dos visitantes como potencial cliente da incubadora;
- Produção de vídeos de divulgação da incubadora e dos projetos desenvolvidos; e
- Divulgação permanente nas redes sociais, como *Website, Instagram, Facebook, Youtube, LinkedIn e Twitter*.

Ainda segundo a gestora, a incubadora busca dinamizar a participação em eventos, encontros e reuniões com relevância regional e nacional com o objetivo da promoção e fortalecimento da rede de parceiros da incubadora.

O fato de a incubadora ter sido concebida como um dos principais instrumentos para fomentar a cultura empreendedora de impacto e estruturação social, ambiental e econômica da região e por ter em sua estrutura societária as principais instituições locais, facilita a gestão desse fator crítico para o sucesso. Em nível local e regional fazem parte desta rede de parceiros a universidade, escolas, parques de ciência e tecnologias, câmaras municipais, associações da indústria e comércio, fundações, bancos e investidores, instituto de fomento econômico, consultores, sindicatos de trabalhadores, entre outros.

Da mesma forma, em nível nacional, as redes vão se multiplicando com a Rede Nacional de Incubadoras e Aceleradoras – RNI que reúne as associações de cada cidade. Também, em nível internacional, muitos contatos para fins de pesquisa e de parcerias são estabelecidos, com o objetivo de facilitar as atividades de internacionalização das empresas incubadas. A gestora aponta que: *“... por meio do elo formado entre a rede de parceiros e apoiadores os empreendedores podem ter acesso a informações fulcrais, conhecimentos e mercados para o desenvolvimento e o fortalecimento de suas ideias”*.

A manutenção desta rede de parceiros acontece por meio de encontros periódicos entre os participantes, onde são alinhadas expectativas e discutidas ações para fomentar a atividade empreendedora e, principalmente, pela atuação conjunta em projetos e negócios.

4.9 Vínculo com universidades e centros de pesquisas

As universidades e centros de pesquisa são fundamentais para as incubadoras empresariais, principalmente quando essas buscam um maior alcance em seus projetos e a visibilidade da instituição. Algumas dessas parcerias podem ser observadas nas universidades, ali, as incubadoras pretendem sensibilizar a instituição a aumentar a inserção de disciplinas de empreendedorismo na grade curricular e fomentam os professores das disciplinas com material e informações para divulgar a incubadora como parceira na realização do empreendimento.

Em muitos casos, as empresas incubadas são de empreendedores que iniciaram suas pesquisas na universidade (*spin off*), em outros, a pesquisa desenvolvida nas universidades e centros, serve de base para o desenvolvimento de novos produtos, com novas tecnologias e soluções *“...a cooperação com a universidade e institutos de pesquisa é de extrema importância para a incubadora, e competitividade dos negócios incubados, e está a ser firmada de modo estreito para o benefício de todos os envolvidos no processo”*. Desta forma, a gestora explana a relação com essas instituições.

A incubadora social estudada busca manter estreita e intensa relação com universidades, uma troca de benefícios, enquanto a incubadora serve como meio de transferência de ideias inovadoras entre a universidade e o mercado; a universidade pode ser um meio de geração de pesquisa científica, inovação e oferta de novos empreendedores à incubadora. As relações com os centros de pesquisa ocorrem de forma semelhante à das universidades.

Por isso, os envolvidos na operacionalização da incubadora social buscam intensificar os esforços para melhorar essa relação a cada dia, através de visitas aos professores e aos laboratórios, participação e promoção conjunta de eventos, entre outras ações que visam estreitar essa relação.

A melhoria da competitividade da empresa pode se dar a partir do momento em que ela passa a utilizar a universidade mais do que como simples fornecedora de mão-de-obra qualificada, mas busca nela uma parceira para a atividade empresarial. As motivações para que a relação seja estimulada e intensificada são inúmeras, como expõem Mazzali & Silva (2004), a partir de aliança firmada com a universidade, a empresa passa a ter uma ligação privilegiada com a ciência e tecnologia; passa a ter acesso a apoio técnico de excelência, instalações universitárias e recursos governamentais; fortalece sua imagem e aumenta o seu prestígio perante o ecossistema; melhora as suas relações de proximidade com a comunidade, fator essencial para o benefício da sociedade, e passa a usar recursos econômicos disponíveis, entre outros.

Segundo Costa & Cunha (2000), vários autores estudaram os benefícios da cooperação universidade-empresa e, resumidamente, referem que há para a universidade a possibilidade de captar recursos adicionais para o desenvolvimento das pesquisas básica e aplicada, oferecendo um ensino vinculado aos avanços tecnológicos; para a empresa, a oportunidade de desenvolver tecnologia com menor investimento financeiro, em menos tempo e risco; e para o governo, a capacidade de poder fomentar o crescimento da nação com menor nível de investimento em infraestrutura e capacidade instalada de pesquisa e desenvolvimento. É a esta interação entre universidades, empresas e governo que Etzkowitz & Leydesdorff (2000) designaram por modelo de inovação da hélice tripla. Mais recentemente, Carayannis & Campbell (2010) chamaram a atenção para a existência do modelo da hélice quadrupla, pois adicionam um novo elemento àquele modelo – a sociedade civil.

4.10 Sustentabilidade da incubadora

As incubadoras de empresas devem atuar como negócios viáveis, com as suas próprias fontes de sustentabilidade tais como, participações no capital das empresas incubadas, *royalties*, subsídios, etc. Desse modo, o principal investidor social apoiador da incubadora é o Instituto do Banco Europeu de Investimento (IBEI), foi criado no âmbito do grupo BEI (Banco Europeu de Investimento e Fundo Europeu de Investimento) para promover e apoiar iniciativas sociais, culturais e científicas em parceria com entidades europeias e com o público em geral. Constitui um pilar fundamental de compromisso do Grupo BEI em prol da comunidade e cidadania. O Instituto Banco Europeu de Investimento está focalizado em contribuir para a redução das desigualdades e para a promoção da diversidade e coesão social nos Estados-Membro da União Européia, nomeadamente através do apoio ao empreendedorismo social.

A gestora da incubadora esclarece que “...para além do apoio de investimentos, há receita oriunda das

consultorias e formações disponibilizadas para empreendedores, organizações públicas e privadas, além da comunidade em geral”.

Uma organização é considerada sustentável quando atinge a capacidade tanto de produzir mais impacto social (*outcomes*), quanto de cumprir de modo eficaz a sua missão (*outputs*), tendo isto a um custo razoável, sendo certo de que o fator sustentabilidade implica encontrar a melhor combinação de recursos possível para que a organização cumpra as suas funções econômicas (Azevedo & Couto, 2010). Para a área da economia social, o capital financeiro assume um papel preponderante na sustentabilidade econômica.

Azevedo & Couto (2010: 404) inferem que a sustentabilidade econômica alcançada por organizações ligadas a empreendimentos sociais é resultado assim da “[...] eficiência na produção (*outputs* e *outcomes*) e na afetação de recursos financeiros, sociais e humanos no cumprimento das suas funções econômicas (de eficiência e equidade) materializadas no cumprimento da missão devidamente definida e orientada às expectativas de um conjunto alargado de *stakeholders*”.

4.11 Sistema de avaliação de impacto da incubadora por meio de indicadores de desempenho

A incubadora social, participante deste estudo, assumiu como objetivo nuclear reconhecer se como parte integrante dos “agentes” de uma estratégia sustentada de promoção da inovação e do empreendedorismo social. Como consequência para tal, testar o impacto social oriundo de suas ações enquanto estrutura “disseminadora do empreendedorismo e da inovação social” foi um objetivo logo associado.

Visto que as ações de apoiar empreendedores sociais e as suas iniciativas no que toca o processo de desenvolvimento de soluções inovadoras, mediante partilha de espaços de trabalho, ações de capacitação e formação, acompanhamento, consultoria especializada e acesso a uma rede de parceiros com ligação à inovação social, em resumo, proporcionar todas as condições favoráveis aos empreendedores para potenciarem suas iniciativas de impacto.

Quer se pense ao nível restrito de um determinado projeto, quer no espectro mais amplo do desenvolvimento de políticas de inovação e desenvolvimento social de uma instituição, a avaliação de impacto da incubadora deve ser parte integrante da estratégia que se defina. Quando a Inovação Social está no centro da criação de novos “processos de impacto” a avaliação do impacto deve ser a principal sustentação do investimento e da disseminação de tais processos, seja por meio de novas práticas seja, desejavelmente, por meio da ação envolvendo novas estratégias e políticas.

Nesta ótica, Cruz, Brandão & Arida (2014) apontam que os negócios sociais devem construir sua teoria de mudança (*Theory of Change*) para explicitar de forma a clarificar quais são as mudanças pretendidas e de que modo elas irão ocorrer. Por meio dessa tese, um negócio social ou programa social apresenta suas hipóteses de transformação social e permite a empreendedores, aceleradores e investidores uma visão concreta e objetiva da lógica e da viabilidade de gerar impacto.

Um passo essencial no desenho da avaliação de impacto é a definição de indicadores relevantes de impacto social. Não se tratam de indicadores de “quantidade ou qualidade de execução”, mas antes de indicadores de impacto potencial nos “alvos”, entendam-se estes por beneficiários, sendo estes diretos e indiretos.

Dentre a vasta amplitude de atividades da incubadora e da diversidade de iniciativas que desenvolve identificaram-se pontos específicos, representativos dessa ação, para tornarem-se o alvo da medição de impacto. A Figura 5 demonstra a aplicação de teoria de mudança estruturada para o cenário da incubadora social, alvo deste estudo, e detem um conjunto de insumos e intervenções aliados à especificação detalhada das possíveis relações de causa e efeito entre os elementos da teoria.



Figura 5 - Teoria da Mudança para incubadora social
Fonte: Elaboração própria

São vários os indicadores que permitem inferir que a incubadora colocou em marcha um conjunto de processos que resultaram na promoção do desenvolvimento e da sustentabilidade dos projetos de

empreendimento de inovação social que passaram pelos programas.

Um dos objetivos nucleares da organização são a incubação e aceleração de projetos/negócios sociais inovadores, nomeadamente, a partir de um acompanhamento especializado que potencie a sua consolidação e capacitação por meio das ações do programa de incubação ofertado.

De acordo com os dados inseridos no relatório de impacto social de 2017 a 2020, promovido pela incubadora social, verificou-se que tanto a participação no Programa de Incubação como no de Aceleração promoveram nos indivíduos maior espírito crítico, promovendo perfis mais criativos e inovadores capazes de solucionar problemas, relativamente tanto a si próprios enquanto empreendedores, como relativamente aos “méritos intrínsecos” do seu projeto. Esta mudança em dimensões psicossociais de relacionamento com um “objeto” no qual investem tão fortemente as suas competências e a sua identidade terá sido um fator essencial para que o programa de incubação imprima tão forte impacto no grau de reformulação que estas pessoas introduziram nos seus projetos.

A título de exemplo, relatou-se que durante o período de incubação a maioria dos projetos reformulou a sua estratégia de marketing e de comunicação com diferentes interlocutores, ampliou a sua rede de parcerias e reestruturou ou amplificou o seu público-alvo, visto que ainda passaram a considerar o financiamento, no qual são beneficiários, mais adequado às necessidades de cada ideia.

Também foi assinalado forte impacto da iniciativa pelos gestores dos projetos que participaram no Programa de Aceleração. Entre estes, a maioria reportou reformulação do projeto em praticamente todos os domínios trabalhados no programa, ao qual atribuíram forte contributo para o seu desenvolvimento.

Ainda de acordo com o relatório de impacto social notou-se que, para o fator desempenho do papel da incubadora como “mediadora” da relação com o ecossistema de empreendedorismo e inovação social, os empreendedores atribuem uma avaliação muito positiva à instituição enquanto estrutura de suporte ao seu papel de inovador social e reconhecem que o acompanhamento e apoio proporcionado pela equipa e consultores da incubadora têm sido eficaz com o objetivo de permitir a evolução de seus projetos de forma consistente e sustentável.

Outra dimensão em que o programa obteve forte impacto foi na relação dos projetos com interlocutores relevantes do ecossistema de inovação social. Por exemplo, entre os projetos incubados verificou-se, passado cerca de um ano de parceria com a incubadora, uma mudança muito positiva na sua perceção acerca do relacionamento com tais atores, alguns dos fatores indicados para o incremento das parcerias foram: credibilidade conquistada e a melhoria da definição da estrutura conceptual, operacional e financeira do projeto.

Merece destaque a mudança significativa na avaliação que estes empreendedores passaram a fazer da sua relação com a comunidade local, com a rede social da comunidade intermunicipal e, mais ainda, com o tecido empresarial, sempre com o objetivo de alcançar novas parcerias de impacto, a partilha de boas práticas com os atores envolvidos no ecossistema e promoção a respostas sociais inovadoras para velhos e novos problemas ou necessidades do território no qual se propõe atuar.

5 Conclusão

A mudança na maneira de olhar para o empreendedorismo social tem sido notada paulatinamente, e está a se tornar cada vez mais objeto de pesquisas e análises detalhadas, o que proporciona promessa para seu rápido desenvolvimento. O empreendedorismo não é apenas uma atividade econômica, mas também uma atividade social que influencia a sociedade para geração de resultados positivos para a comunidade viva ao entorno. Portanto, a identificação dos principais fatores por trás do sucesso da incubadora social deve ser uma das tarefas fundamentais de sua gestão, pois estes fatores determinam as esferas em que as decisões estratégicas devem ser tomadas, bem como as áreas, procedimentos e processos que precisam ser facilitados. Tais questões são cruciais, principalmente, para os empreendimentos sociais que hoje enfrentam dificuldades significativas em relação à eficiência de suas atividades.

O propósito deste estudo foi evidenciar como uma incubadora de base social, localizada na região norte de Portugal, desenvolve seus objetivos sociais e econômicos em termos de organização, infraestrutura e funcionamento na intervenção de suas atividades, ou seja, a intenção foi perceber como tal organização, por meio de suas ações, contribui para o fortalecimento do empreendedorismo e inovação social alinhados aos fatores chave de sucesso, identificados na literatura.

De forma específica, reconhecendo os fatores chave de sucesso como norteadores para a tomada de decisão de gestores, o presente estudo apresenta um contributo com a experiência relativamente a uma incubadora de base social por meio dum aprofundamento na temática e procuraram-se respostas à pergunta que norteou a pesquisa: na percepção dos gestores, como ocorre a gestão dos Fatores Chave de Sucesso?

Para atingir o propósito da investigação, optou-se pelo estudo de caso, baseado em uma abordagem de pesquisa qualitativa e exploratória. Com essa estratégia, a finalidade da pesquisa é sempre holística, ou seja, visa-se preservar e compreender o caso no seu todo e na sua unicidade.

Percebe-se que para a gestão da incubadora social, participante deste estudo, gerir os fatores chave de sucesso de forma dinâmica com objetivo de criar um ecossistema favorável ao desenvolvimento de projetos de inovação social é fulcral para que a organização possa cumprir sua missão que é desenvolver e fortalecer empreendimentos competitivos e inovadores em domínios relevantes para a promoção de desenvolvimento, inclusão e coesão social, além do que os fatores chave de sucesso estão fortemente vinculados à realidade da incubadora. Por exemplo, alguns modelos de incubadoras não se devem concentrar em medir apenas o investimento gerado por suas incubadas, caso o objetivo prioritário seja a aprendizagem da cultura empreendedora num ecossistema local deficitário no

assunto, que podem incluir como indicadores: número e diversidade de parceiros (por exemplo, investidores e outras incubadoras) envolvidos no apoio a empreendedores durante a incubação; a quantidade de pessoas participando de eventos ou encontros, ou utilizando as instalações que são abertas ao público e também a incubatários; número de alunos participantes de oficinas, cursos e outras atividades da incubadora em proporções que iniciem seus próprios empreendimentos ou que trabalhem em projetos já existentes. Dessa forma, os indicadores e métricas precisam estar apropriados ao contexto da incubadora com o foco em atividades e resultados relacionados ao impacto sobre a região para o empreendedorismo social.

A pesquisa acadêmica apresentou certa dificuldade do ponto de vista da receptividade de algumas incubadoras sociais contactadas, que mostraram indisponibilidade para participarem da entrevista e ceder informações ou até mesmo não compreenderam o alcance da pesquisa na área tema.

Deste modo o estudo inspira, além do aprimoramento da ferramenta que identifica os fatores chave de sucesso, a busca por novas maneiras de medir seu impacto. Os negócios sociais devem conduzir ferramentas de avaliação para indentificar e medir o real impacto que geram e, a partir disto, fortalecer sua identidade social, além de estabelecer informações úteis para orientar ajustes em sua estratégia e posicionamento, a ser por intermédio da comprovação das mudanças sociais efetivas que a área dos negócios sociais reforça sua diferenciação relativamente a outros investimentos.

Além do que, novos estudos devem incluir amostras maiores para garantir a representatividade dos resultados alcançados. O desenvolvimento teórico sobre os fatores que contribuem para o sucesso dos empreendimentos com foco no social exigirá mais pesquisas usando métodos qualitativos e quantitativos. Pesquisas futuras podem se concentrar em examinar as interdependências entre todas as variáveis, fornecendo assim um teste adicional sobre as conclusões do presente estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aernoudt, R. (2004) Incubators: Tool for Entrepreneurship?, *Small Business Economics*, 23, 127-135.
- Agafonow, A. (2014). Toward a positive theory of social entrepreneurship: On maximizing versus satisficing value capture. *Journal of Business Ethics*, 125, p. 709–713. 7 <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1948-z>.
- Albert, P. & L. Gaynor (2001) Incubators – Growing Up, Moving Out: a Review of the Literature, CERAM Sophia Antipolis.
- André, I., & Abreu, A. (2006). Dimensões e espaços da inovação social. *Finisterra*, XLI, 81, p. 121-141.
- ANDE, LAVCA, & Impact Ventures. (2016). El panorama de la inversión de impacto en América Latina - Tendencias 2014 & 2015. Enfoque especial en Brasil, Colombia y México. Retrieved from 7 Recuperado em 05 de fevereiro de 2020. https://cdn.ymaws.com/www.andeglobal.org/resource/resmgr/docs/LatAm_Implnv_Spanish_2016.pdf.
- ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Tecnologias Avançadas. (03 de fevereiro de 2020). ANPROTEC. Obtido de ANPROTEC: www.anprotec.org.br
- ANPROTEC. (2002). Glossário dinâmico de termos na área de tecnópolis, parques tecnológicos e incubadoras de empresas. Brasília.
- Azevedo, C., & Couto, P. (2010). Desempenho, sustentabilidade e eficiência económica em OSFL. Como fazer de Sísifo um mito?, in Carlos Azevedo; Raquel Franco; João Meneses (coord.), *Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos. O desafio da inovação social*. Porto: Vida Económica, 371-407.
- Bezerra, A. F. A., Silva, W. S. C., & Carvalho, Z. V. (2014). As Incubadoras Sociais e o Desenvolvimento Local: O que é e porque apoiar a iniciativa. XXIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Recuperado de [http://anprotec.org.br/anprotec2014/files/artigos/artigo%20\(57\).pdf](http://anprotec.org.br/anprotec2014/files/artigos/artigo%20(57).pdf)
- Benneworth, P., & Cunha, J. (2015) “Universities’ contributions to social innovation: reflections in theory & practice”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 18 No. 4, 2015, pp. 508-527.
- Bizotto, C. E. N. (2003) .The Incubation Process. IDISC-InfoDev Incubator Support Center. Santa Catarina.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. J. (2012). The evolution of business incubators: comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32(2), 110-121. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.11.003>
- Buys, A., & Mbewana, P.(2007). Key success factors for business incubation in South Africa: the Godisa case study. *South African Journal of Science*, 103(Setembro/Outubro), pp. 356-358.
- Boni, V.,& Quresma, S. (2005). Aprendendo a entrevistar: Como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*. 2. 68-80. [10.5007/18027](https://doi.org/10.5007/18027).
- Canestrino, R., Bonfanti, A., & Oliaee, L. (2015) Cultural insights of CSI: how do Italian and Iranian firms differ?. *J Innov Entrep* 4, 12. Recuperado em 10 de abril de 2020: <https://doi.org/10.1186/s13731-015-0026-4>.
- Caralli, R. A. (2004). *The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management*. Pittsburgh: Software Engineering Institute of Carnegie Mellon University. Recuperado em 17 de dezembro de 2020: <https://resources.sei.cmu.edu/library/asset->

view.cfm?assetid=7129.

- Carayannis, E. G., & Campbell, D. (2010). Triple helix, quadruple helix and quintuple helix and how do knowledge, innovation and the environment relate to each other? A proposed framework for a transdisciplinary analysis of sustainable development and social ecology. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, 1(1), 41–69.
- Carayannis, E. G., & M. Von Zedtwitz (2005). Architecting gloCal (global-local), Realvirtual Incubator Networks (G-RVINs) as Catalysts and Accelerators of Entrepreneurship in Transitioning and Developing Economies: Lessons Learned and Best Practices from Current Development and Business Incubation Practices.
- Christensen, C. M., Baumann, H., Ruggles, R., & Sadtler, T. M. (2006). Disruptive innovation for social change. *Harvard Business Review*, 84(12), 94-101.
- Comissão Europeia, fevereiro de 2010 (http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2007/working/innovation_incubator.pdf).
- Corporation for National and Community Service, Office of Research and Evaluation (2016). Pay for Success As an Impact Investment. Washington, DC: Author.
- Costa, V. M. G., & Cunha, J. C.(2000). A universidade e a capacitação tecnológica das empresas. In: Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis, Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração.
- Creswell, J. W. (2002). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. London: Sage.
- Cruz, C., Brandão, D., & Arida, A. (2014). Métricas em negócios de impacto social. ICE - Instituto de Cidadania Empresarial; MOVE - Avaliação e Estratégia [Em linha]. Disponível em: http://www.ice.org.br/adm/images/arquivos/20131220_Artigo_MetricasNegociosSociais_final.pdf.
- Cruz, J. (2014). Nota de Investigação: Crowdfunding e Investimento Social. Lisboa: Laboratório de Investimento Social.
- Cunha, J., Benneworth, P., & Oliveira, P. (2015) "Social entrepreneurship and social innovation: A conceptual distinction", in *Handbook of Research on Global Competitive Advantage through Innovation and Entrepreneurship*, Edited by Luis Farinha, João Ferreira, Helen Lawton-Smith, and Sharmistha Bagchi-Sen, Publisher: IGI Global. Hershey, Pennsylvania (USA).
- Dacin, P., Dacin, M., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37-57. doi:10.5465/AMP.2010.52842950
- Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. *Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field*, Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA), ARNOVA Occasional Paper Series, 1(3), 39–66.
- Derbez, P. L. (2019). *Social Innovation and Social Entrepreneurship: Fundamentals, Concepts, and Tools*. doi: 10.1007/978-3-030-13456-3.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from national systems and "mode 2" to a triple helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29, 109–123.
- Ferreira, S. (2010). "As incubadoras sociais e a universidade: novas propostas para novos desafios" Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Garud, R., Tuertscher, P., & Ven, A. (2013). Perspectives on Innovation Processes. *The Academy of Management Annals*. 7. Recuperado de: <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.791066>

- Gaspar, F. (2008). Fomentar o empreendedorismo através do capital de risco e da incubação de empresas: Um estudo empírico em Portugal. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 7(3), 71-84. Recuperado em 05 de fevereiro de 2020, de http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642008000300008&lng=pt&tlng=pt.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas.
- GIIN. (2017). Annual impact investor survey 2017. New York. Retrieved from 7 https://thegiin.org/assets/GIIN_AnnualImpactInvestorSurvey_2017_Web_Final.pdf.
- GIIN. (2018). What is impact investing? Recuperado em 20 de maio de 2020, de <https://thegiin.org/impact-investing/need-to-know/#what-is-impact-investing>.
- Grimaldi, R. & Grandi, A. (2005). Business Incubators and New Venture Creation: An Assessment of Incubating Models, *Technovation*, 25 (2), 111-121.
- Grupo de Trabalho Português para o Investimento Social - novas abordagens para mobilizar financiamento para a inovação social em Portugal. Recuperado em 27 de junho de 2020, de http://taskforce.maze-impact.com/wp-content/uploads/2015/08/PT_Final-report.pdf.
- GSG. (2018). About GS: Building momentum. Recuperado em 20 de maio de 2020, de <http://gsgii.org/about-us/#aboutgsg>.
- Hansson, J. P., Björk, F., Lundborg, D., & Olofsson, L. E. (2014). An Ecosystem for Social Innovation in Sweden. A strategic research and innovation agenda Lund University, Lund. 10.13140/RG.2.1.3446.7607.
- Howaldt, J. & Schwarz, M. (2010). *Social innovation: concepts, research fields and international trends*. Dortmund: Sozialforschungsstelle Dortmund.
- InspERMETRICS (2017). *Guia para Avaliação de Impacto Socioambiental para Utilização em Investimento de Impacto: guia geral com foco em verificação de adicionalidade*.
- Lalkaka, R., & Bishop, J. (1996) *Business Incubators in Economic Development*, UNDP-UNIDO-OAS, New York.
- Lee, S., & Osteryoung, J. (2004). A Comparison of Critical Success Factors for Effective Operations of University Business Incubators in the United States and Korea. *Journal of Small Business Management*, 42(4), pp. 418-426
- Lichtenstein, G.A., & Lyons, T.S. (1996). *Incubating New Enterprises: A Guide to Successful Practice*. Washington: The Aspen Institute.
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44. doi:10.1016/j.jwb.2005.09.002
- Maletz, E. & Siedenberg, D. (2007). *A Gestão dos Fatores Críticos de Sucesso nas Incubadoras de Empresas da Região do Ruhr - Alemanha*. Rio de Janeiro, ANPAD.
- Mazzali, L., & Silva, L. (2004). *Parceria tecnológica universidade-empresa: um arcabouço conceitual para a análise da gestão dessa relação*. MCT. Recuperado em 23 de junho de 2020, de www.mct.gov.br.
- Medeiros, J. O. (2015) *O papel do crowdfunding no desenvolvimento de projetos inovadores em Portugal [Em linha]*. Lisboa: ISCTE-IUL. Dissertação de mestrado. Recuperado em 18 de agosto de 2020 de <<http://hdl.handle.net/10071/10436>>.
- Medeiros, C. B., Machado, L. C. R., Pereira, L. C. A., Costa, I. C. A., & Gomez, C. P.(2017). *Inovação Social e Empreendedorismo Social: Uma Análise Sob a Perspectiva da Economia Solidária*. Universidade Federal de Pernambuco, UFPE, Brasil. *Revista Gestão.Org*, v. 15, n. 1, p. 61-72.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). *Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*. Working Paper. Oxford: Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Said Business School University of Oxford.
- NBIA, (2015). *What is Business Incubation?*. Recuperado em 19 de junho de 2020 de

- https://www.nbia.org/resource_library/what_is/
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43. Recuperado em 18 de janeiro de 2020, de https://ssir.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation.
- Rice, M., & Matthews, J. (1995). *Growing New Ventures, Creating New Jobs: Principles and Practices of Successful Business Incubation*. Westport: Quorum Books.
- Saltuk, T. (2012). *A Portfolio Approach to Impact Investment*. Global Social Finance Research, J.P.Morgan.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. 6th ed., Harlow: Pearson Education Limited. p. 128.
- Social Impact Investment Taskforce. (2014). *Impact investment: The invisible heart of markets Harnessing the power of entrepreneurship, innovation and capital for public good*. London. Recuperado em 20 de maio de 2020, de <https://impactinvestingaustralia.com/wp-content/uploads/Social-Impact-Investment-Taskforce-Report-FINAL.pdf>
- Tan, W. L., Williams, J., & Tan, T. M. (2005). Defining the 'social' in 'social entrepreneurship': Altruism and entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 353-365.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2003). *Gestão da Inovação, Integração das Mudanças Tecnológicas, de Mercado e Organizacionais*. Lisboa: Monitor.
- TEPSIE. (2014). *Building the Social Innovation Ecosystem. A deliverable of the project: 'e theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe'* (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.
- Van de Ven, A. H., Sapienza, H. J., & Villanueva, J. (2007). Entrepreneurial pursuits of self- and collective interests. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3-4), 353-370. Recuperado em 23 de fevereiro de 2020 de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/sej.34>
- Vergara, S. C. (2009). *Método de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Viveiros, J.F.S. (2014). *Empreendedorismo social: experiência, inovação, sustentabilidade e impacto social a partir de um estudo de caso : Parque Biológico da Serra da Lousã*. Recuperado em 06 de março de 2020 de <http://hdl.handle.net/10316/35338>
- Westley, F., & Antadze, N. (2010). Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 15(2), Article 2.
- Silva, R. M. A. S., & Schiochet, V. (2013). Economia Solidária no Plano Brasil Sem Miséria: a construção de estratégias emancipatórias para a superação da pobreza extrema. *Boletim Mercado de Trabalho: Conjuntura e Análise*, São Paulo, n. 54, p. 69-81.
- Yunus, M. (2008). *Creating a World without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. *Global Urban Development Magazine*. Vol 4(2). Recuperado em 04 de fevereiro de 2020, de: <https://globalurban.org/GUDMag08Vol4Iss2/Yunus.htm>.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D.O., & Shulman, J.M. (2009). A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges. *Journal of Business Venturing*, 24, 519-532. Recuperado em 19 de abril de 2020 de <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>.
- Weiss, C. (1995). *Nothing as practical as good theory: exploring theory-based evaluation for comprehensive community initiatives for children and families in 'New Approaches to valuating Community Initiatives'*. [S.l.]: Aspen Institute. Recuperado em 13 de junho de 2020: <https://canvas.harvard.edu/files/1453087/download?download_frd=1&verifier=1VZpf0ynt3iriSXpb8IE7WirRBXUHfbceDQUHleG>.