



Práticas de ESG (ambiental, social e governança) no âmbito das incubadoras empresariais

Matusalem Fagundes da Silva¹
Moema Pereira Nunes²

Recebido em: 15-11-2024

Aceito em: 27-12-2024

Resumo

As incubadoras empresariais constituíram-se, ao longo dos anos, num importante mecanismo de geração de novos empreendimentos. No entanto se durante o século XX os empreendedores contavam com o apoio das incubadoras para o enfrentamento de um ambiente competitivo, no século XXI os desafios são mais complexos, pois é preciso desenvolver negócios e preservar o meio ambiente. A realização de estudos que busquem verificar se as incubadoras estão tendo um olhar voltado ao ESG (*environmental, social and governance*), além de gerarem uma melhor compreensão desse novo conceito organizacional podem resultar em contribuições ao aperfeiçoamento do processo de incubação. Assim, esta pesquisa analisa como as incubadoras podem colaborar com as empresas incubadas na implantação de uma estratégia organizacional concebida a partir das premissas do ESG. A metodologia utilizada na elaboração desse estudo quanto ao tipo de pesquisa é descritiva, utilizando como procedimento técnico a pesquisa de campo. O problema foi abordado de forma qualitativa tendo um roteiro de entrevista semiestruturado como instrumento de coleta de dados, aplicado junto a gestores de ambientes de inovação, cujas respostas foram posteriormente analisadas por meio da técnica de análise comparativa de entrevistas. Os resultados do estudo apontam a ocorrência de iniciativas das incubadoras que atendem as premissas do ESG, porém essas ações ainda não estão incorporadas definitivamente ao processo de incubação e tão pouco há uma uniformidade quanto a forma de implantação dessas iniciativas.

Palavras-Chave: *Startups. Incubadoras. Ambientes de Inovação. ESG. Stakeholders.*

ESG (environmental, social, and governance) practices in the context of business incubators

Abstract

Business incubators have become, over the years, an essential mechanism for generating new ventures. However, if during the 20th century, entrepreneurs counted on the support of incubators to face a competitive environment, in the 21st century, the challenges are more complex, as it is necessary to develop businesses and preserve the environment. Carrying out studies that seek to verify whether incubators are focusing on ESG (environmental, social, and governance), in addition to generating a better understanding of this new organizational concept, can contribute to improving the incubation process. Therefore, this research analyzes how incubators can collaborate with incubated companies to implement an organizational strategy based on ESG premises. The methodology used in preparing this study regarding the type of research is descriptive, using field research as a technical procedure. The problem was approached qualitatively using a semi-structured interview guide as a data collection instrument, applied to managers of innovation environments, whose responses were later analyzed using the comparative interview analysis technique. The study results indicate the occurrence of incubator initiatives that meet the ESG premises. However, these actions have yet to be definitively incorporated into the incubation process, and there is little uniformity regarding how these initiatives are implemented.

Keywords: *Startups. Incubators. Innovation Environments. ESG. Stakeholders.*

1 Introdução

As incubadoras constituem-se num mecanismo de geração de empreendimentos inovadores de sucesso (Fracasso *et al.*, 2004; Andino; Fracasso, 2005; Bizzoto *et al.*, 2019),

¹ Mestrado em Administração (UNISC). E-mail: matusalem@feevale.br

² Doutorado em Administração (UNISINOS). Professora da Universidade Feevale. Professora visitante da Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg (Alemanha). E-mail: moemanunes@hotmail.com

colaborando com o desenvolvimento econômico e social e com a geração de renda (Pedroza-Zapata; Puffal, 2014; Audy; Piqué, 2016).

No entanto, se durante o século XX os novos empreendimentos contavam com o apoio das incubadoras para o enfrentamento de um ambiente de alta competitividade, no século XXI os desafios são mais complexos, pois é preciso desenvolver negócios capazes de gerar renda e desenvolvimento social, mas preservando o meio ambiente (Elkingon, 1994; Costa; Ferzin, 2021). Diante desse cenário, a Organização das Nações Unidas (ONU) propôs, em 2004, por meio de uma publicação intitulada *Who Cares Wins* que as grandes corporações implantassem ações voltadas a política do ESG (*environmental, social, governance*), essa terminologia em pouco tempo passou a integrar o mundo corporativo (Irigaray; Stocker, 2022).

A adoção das premissas que compõe a ESG tornam as organizações mais transparentes e confiáveis (Fiorillo, 2022), promovem a inclusão e diversidade social (Engelmann; Nascimento, 2021), favorecem a integração das estratégias de negócios com as estratégias de sustentabilidade resultando numa cadeia de suprimentos sustentável e contribuindo para uma melhor utilização dos recursos naturais e para a preservação da vida no nosso planeta, assegurando um futuro melhor para as próximas gerações (Hohendorff, 2022; Rocha *et al.*, 2023).

As empresas denominadas de *startups* são ambientes propícios ao desenvolvimento das premissas do ESG. Apesar de serem empreendimentos destinados a gerar um retorno financeiro imediato aos investidores, não há impeditivos para serem desenvolvidos e aperfeiçoados dentro do processo de incubação (Ries, 2012; Aranha, 2016, Siqueira *et al.*, 2022). Ainda, o atendimento a estas premissas pode apoiá-las na captação de recurso junto a investidores, bem como na conquista de clientes.

Nesse sentido, a realização de estudos acadêmicos que busquem verificar se a gestão das incubadoras de empresas está tendo um olhar voltado à implantação de políticas de ESG, além de gerarem uma melhor compreensão desse novo conceito de gestão organizacional, também pode resultar em contribuições gerenciais ao aperfeiçoamento do processo de incubação de empresas (Siqueira *et al.*, 2022). O movimento de incubação de empresas tem apoiado a formação de empresas, bem como a capacitação de empreendedores, promovendo o desenvolvimento de uma cultura voltada ao empreendedorismo. Assim, vislumbra-se nas incubadoras um campo fértil para o impulsionamento da ESG. Assim, esta pesquisa questionada: Como as Incubadoras podem colaborar com as empresas incubadas na implantação de uma estratégia organizacional concebida a partir das premissas de ESG?

O artigo segue com uma revisão teórica sobre *startups*, ambientes de inovação, incubadoras de empresas, seguida pela conceituação e as premissas do ESG (*Environmental, Social, Governance*). Na sequência são apresentados o método de pesquisa e os resultados obtidos.

2 As startups e as incubadoras de empresas

A dinâmica econômica e social do mundo dos negócios no limiar do século XXI é pautada pela complexidade e pela incerteza. O sucesso ou fracasso de um produto ou empreendimento não depende apenas da boa ou má gestão de uma unidade fabril ou da execução adequada ou equivocada de uma estratégia comercial, pois os consumidores adquiriram um maior protagonismo nas relações mercadológicas (Maia, 2019, Fonseca; Ferreira, 2023). Dentro desse contexto surgiu um novo conceito de empreendimento denominado de *startup*, cujo modelo parte da aplicação do pensamento enxuto no processo de inovação e pode ser definida como uma instituição humana projetada para criar produtos e serviços sob condições de incerteza (Ries, 2012; Siqueira *et al.*, 2022).

Às *startups* são atribuídas três características primordiais: a entrega de soluções inovadoras mesmo em condições de incerteza, a busca de um negócio replicável e escalável, e o potencial de crescimento rápido. Nesse sentido, esse perfil de negócio, além de ser atrativo para investidores que buscam um retorno financeiro imediato, também é aderente a um mercado com consumidores cada vez mais exigentes e em busca de novidades. Elas interagem com o mercado para oferecer soluções ao passo que minimiza o desperdício de tempo e de recursos econômicos (Ries, 2012; Bizzoto *et al.*, 2019).

As *startups* sempre procuram se aproximar de ambientes de negócios inovadores que lhes proporcionem uma melhor condição de aceitação perante o mercado e facilidade de acesso à financiamento privado, tendo em vista sua vocação para gerar um retorno financeiro mais rápido aos seus investidores (Beltrani; Vershoore, 2021; Siqueira *et al.*, 2022), o que muitas vezes ocorre por meio das incubadoras de empresas.

Uma incubadora pode ser definida como um ambiente projetado e controlado para amparar a vida. Nesse sentido, aplicada ao mundo dos negócios, essa perspectiva conceitual reforça a ideia das incubadoras possuírem a missão de proteger os empreendimentos durante a sua fase de constituição, dada sua maior vulnerabilidade a fatores externos (Lalkaka; Junior, 1997; Maia, 2018).

As incubadoras também podem ser definidas como espaços compartilhados que proporcionam aos novos negócios infraestrutura, serviços de apoio com custos reduzidos, treinamentos e consultorias especializadas. O fornecimento desse apoio serve de suporte aos gestores das empresas incubadas visando auxiliá-los no desenvolvimento de ideias inovadoras para transformá-las em empreendimentos de sucesso (Andino; Fracasso, 2005; Engelmann; Fracasso, 2013).

As incubadoras também podem colaborar com o desenvolvimento econômico de uma cidade ou região. Nesse sentido, o sucesso de uma empresa oriunda do processo de incubação possibilita a geração de renda, a contratação de funcionários, a aquisição de materiais e o pagamento de impostos, além da formação de empreendedores com maior consciência sobre o papel social das empresas (Pedroza-Zapata; Puffal, 2014; Audy; Piqué, 2016).

As demandas por melhorias na gestão das incubadoras resultaram na criação do Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (Cerne) com início efetivo das suas atividades em 2013 (Anprotec, 2018). O Cerne foi inspirado no modelo de apoio às micro e pequenas empresas existente nos Estados Unidos, o *Small Business Development Centers* (SBDCs). A adoção dessa estratégia organizacional faz as incubadoras atuarem em rede e conectadas a outros atores do ecossistema de inovação como instituições de fomento, aceleradoras, espaços de *coworking* e investidores, observando três níveis de atuação: a empresa, o processo de incubação e a própria incubadora (Almeida *et al.*; 2014; Bizzoto *et al.*, 2019).

A implantação do Cerne deve ser alcançada progressivamente com o atingimento de objetivos específicos para cada uma das quatro etapas que levam a maturidade organizacional denominadas de Cerne 1 (foco no empreendimento), Cerne 2 (foco na incubadora), Cerne 3 (busca de parcerias) e Cerne 4 (internacionalização dos empreendimentos e da própria incubadora). É um trabalho permanente cujos resultados nem sempre são imediatos, mas as incubadoras que possuem essa certificação apresentam resultados mais satisfatórios em relação as incubadoras que não aderiram a esse modelo de gestão (Almeida *et al.*; 2014; Anprotec, 2018; Fia, 2021).

3 ESG (Ambiental, Social e Governança)

As diretrizes do ESG foram publicadas em 2004 pelo Banco Mundial em parceria com o Pacto Global da ONU por meio do relatório *Who Cares Wins*. O ponto central dessa publicação é

a noção de que a avaliação de uma empresa deveria levar em consideração seus atributos ambientais, sociais e de governança corporativa. Esse movimento em torno do ESG ficou conhecido como a “nova onda verde” (Belinky, 2021; Costa *et al*, 2022).

Os agentes econômicos receberam de forma positiva o conceito do ESG. O fato de maior relevância nesse processo ocorreu em 2020 quando o CEO da *BlackRock*, Larry Fink, anunciou ao sistema financeiro global que a política de investimentos da sua empresa passaria a ser conduzida com base nas premissas do ESG. A adesão da *BlackRock* ao contexto do ESG é essencial para a maximização dessa prática, pois essa empresa administra a maior fatia de recursos financeiros do mundo por meio da gestão de fundos de investimentos, portanto, a sua percepção de que uma mudança nos rumos da econômica global é necessária ajudaria a atrair outras empresas nessa direção (Monzoni; Carreira, 2022).

Para uma maior compreensão da sua capilaridade, cabe uma análise das suas premissas. O “E”, de *Environmental*, refere-se a forma como a empresa organiza a sua cadeia de suprimentos para torná-la sustentável, se gere seus recursos hídricos e energéticos evitando desperdícios, se dá a destinação adequada aos seus resíduos e se possui políticas de neutralização de carbono. O “S”, de *Social*, envolve o relacionamento com os *stakeholders*, a promoção da diversidade, o estabelecimento de políticas de proteção dos dados, além de possuir um ambiente saudável para seus colaboradores desempenharem suas tarefas e proporciona retorno a região na qual está instalada. O “G”, de *Governance*, trata dos aspectos como *compliance*, a independência e diversidade do conselho de administração e a existência de políticas voltadas a eliminar os conflitos de interesse entre os acionistas (Engelmann; Nascimento, 2021; Li *et al*, 2023).

A adoção das premissas pelas *startups* eleva o potencial de aceitação pelo mercado e uma maior facilidade de acesso a investidores (Ribeiro, 2022; Edmans, 2023). Um processo de incubação de empresas no qual seja possível desenvolver *startups* alinhadas às premissas do ESG pode constituir-se num diferencial competitivo o que justifica o prosseguimento de estudos nesse campo do conhecimento (Siqueira *et al.*, 2022).

4 Método de pesquisa

Para que fosse possível alcançar o objetivo proposto deste estudo, foi conduzida uma pesquisa empírica com caráter aplicado, abordagem descritiva e qualitativa. Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo é conduzido, após a revisão bibliográfica, por meio de uma pesquisa de campo. A unidade de análise desse estudo são as incubadoras de empresas que

abrigam empreendimentos de base tecnológica e com coleta de dados voltada aos seus gestores. A opção pelos indivíduos que possuem a condição de participação e interferência no processo de incubação se faz necessária, tendo em vista que os empreendimentos incubados recebem o apoio destas instituições para o desenvolvimento dos seus negócios. A coleta de dados teve como instrumento um roteiro de entrevistas semiestruturado.

Usando como critério acessibilidade e disponibilidade, foi feito o contato com os gestores de onze incubadoras por e-mail e obteve-se o aceite de seis gestores. Após o aceite, foi realizado o agendamento da entrevista. As entrevistas ocorreram nos meses de outubro e novembro de 2023, de forma *online*, utilizando a plataforma de comunicação *Microsoft Teams*. Todas as entrevistas tiveram o áudio gravado mediante aceite dos entrevistados.

O plano de análise de dados, após a realização das entrevistas, envolveu a transcrição dos diálogos entre o entrevistador e os entrevistados. Os áudios foram transcritos manualmente. Os entrevistados são citados no gênero masculino no formato de numeração (o Entrevistado 1, o Entrevistado 2, etc.) para preservar as suas identidades. Posteriormente, os dados obtidos com as transcrições receberam o tratamento adequado com base na análise interpretativa por meio da comparação das entrevistas realizadas, além do estabelecimento de conexões com o referencial teórico. Cada entrevista gerou um documento de transcrição que foi utilizado para a condução da análise dos dados, permitindo que as respostas fossem comparadas entre si e com a literatura. As próximas seções apresentam os resultados desse estudo e as discussões em relação a utilização do conhecimento obtido.

5 Caracterização das unidades de análise e dos entrevistados

As cinco unidades de análise, que compõem este estudo, atuam na formação e no desenvolvimento de empresas, seja por meio de programas de incubação ou ações de apoio a *startups*. A aproximação com essas organizações e o diálogo com seus gestores colaborou para uma melhor compreensão da conexão entre os ambientes de inovação e os mecanismos de geração de empreendimentos, pois verificou-se que todas as unidades de análise contam com o apoio de parques tecnológicos (ambientes de inovação) mantidos por instituições de ensino superior (Audy; Piqué, 2016; Aranha, 2016).

A evolução de projetos de extensão universitária com vocação social para unidades de apoio a empreendimentos inovadores, que posteriormente foram incorporadas ao escopo de parques tecnológicos é outro aspecto comum às unidades analisadas. Outro ponto observado é

a longevidade dessas instituições; a maioria está próxima ou ultrapassa a marca de duas décadas de atuação.

No entanto, a longevidade desses ambientes não reflete um amadurecimento quanto a progressão na adoção da metodologia Cerne, sendo a Unidade 3 a única instituição a alcançar o nível máximo nessa certificação. Os profissionais responsáveis pela gestão desses ambientes tiveram uma trajetória profissional construída na área de inovação e apoio a empresas. Foram promovidos a cargos de gestão após passarem por outras funções de apoio e assessoramento, ou seja, conhecem a sistemática do processo de incubação de empresas, mesmo no caso do Entrevistado 3 que possui apenas um ano de atuação na sua instituição. A síntese das unidades de análise e dos entrevistados está descrita no quadro 1.

Quadro 1 - Perfil das unidades de análise e dos entrevistados

Unidade	Fundação	Foco Atuação	Cerne	Entrevistado
1	2005	Base tecnológica	2	Coordenador
2	2001	Biociência	Inativo	Gerente
3	2001	Multisetorial	4	Analista
4	2003	Base tecnológica	Inativo	Gerente
5	2003	Base tecnológica	Inativo	Gerente
6	2005	Base tecnológica	1	Gerente

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa

6 O desenvolvimento de estratégias voltadas aos aspectos ambientais

Com relação à existência de ações voltadas ao tema sustentabilidade junto as empresas incubadas, segundo o Entrevistado 1, “(...) a gente tem cursos, mas é tudo opcional, mas não tem nada focado diretamente nessa questão”. Por sua vez, o Entrevistado 2 não vê a necessidade do desenvolvimento de ações nesse sentido, pois a sustentabilidade “(...) já está no DNA das empresas, elas já são sustentáveis”. O Entrevistado 3 argumenta que a sua instituição possui um “(...) sistema de gestão ambiental (...) e todas as empresas incubadoras possuem a política ambiental exposta”. Já o Entrevistado 4 afirma que “(...) sim, a gente sempre inclui essa pauta nos nossos workshops, a gente sempre aborda tanto sustentabilidade quanto o impacto social”. Complementando, o Entrevistado 5 alega que “(...) temos cursos nessa área, por exemplo, tivemos um curso sobre ESG”. O Entrevistado 6 destaca que (...) nós tivemos há alguns meses um evento (...) sobre o empreendedorismo e um dos eixos era o ESG”.

As exposições dos entrevistados demonstram que a sustentabilidade não é o foco prioritário do processo de incubação, embora todas as incubadoras possuam alguma ação nesse sentido. No entanto, identificou-se uma exceção no caso do Entrevistado 2 que está inserido num ambiente cujos negócios são oriundos de projetos concebidos desde a sua gênese sob a ótica da sustentabilidade dentro do segmento de biotecnologia. Observou-se que o nível de maturidade dentro do Cerne conduz naturalmente a uma preocupação ambiental como é o caso do Entrevistado 3 que possui um sistema de gestão ambiental que as empresas precisam respeitar.

Quando uma empresa possui um olhar voltado à sustentabilidade, torna-se necessário um estudo mais criterioso da cadeia de suprimento dos seus fornecedores. Conforme o Entrevistado 1, “[H]á um olhar em relação a gestão, um olhar sistêmico enquanto engenharia de processos de ter isso mapeado (...) os mentores e assessores que trabalham conosco carregam essas questões como valores”. Já o Entrevistado 2 cita exemplos de práticas das empresas incubadas. Segundo ele, “[N]ós temos empresas que trabalham com aproveitamento de resíduo de pesca (...) tem uma, agora que está com aproveitamento do resíduo das oliveiras”. O Entrevistado 3 afirma que “[S]im, isso já se faz (...) nós temos a ISO 14001”. Segundo o Entrevistado 4: “(...) a gente tenta fazer com que eles entendam, desde o início, que não precisam se preocupar somente com a operação deles, mas com a rastreabilidade de tudo”. O Entrevistado 5 comenta haver diálogo nesse sentido pois “(...) na parte de incubação, a gente conversa com os incubados sobre a relação com os fornecedores”. O Entrevistado 6 complementa afirmando que “nós temos uma das oficinas que é a definição do plano do plano de gestão (...) dentro dos aspectos do plano de gestão estão contemplados a parte logística e os fornecedores”.

No quesito gestão de fornecedores fica evidenciado não haver um processo a ser cumprido pelas empresas incubadas, mas os gestores das incubadoras demonstram possuir essa preocupação, seja por meio da atuação de mentores, conforme expos o Entrevistado 1, ou pela prática de diálogo diretamente com os incubados realizada pelo Entrevistado 5. O Entrevistado 4 demonstra compreender o tema de modo mais sistêmico reforçando a importância da rastreabilidade. Já o Entrevistado 2 considera que as incubadas acabam colaborando para tornar sustentável a cadeia de suprimentos dos seus fornecedores. O Entrevistado 3 entende que a norma ISO 14.001 auxilia nesse processo. Por sua vez, o Entrevistado 6 argumenta que as oficinas de gestão ajudam a pensar o tema fornecedores. Conforme o relato dos entrevistados, a gestão de fornecedores é um elemento que demanda maior atenção no processo de incubação, inclusive merecendo processos mais consistentes. Diante de uma exploração pouco sustentável

dos recursos naturais do nosso planeta ao longo do tempo é vital que haja ações voltadas a minimizar esse impacto (Freitas, 2018; Hohendorff, 2022).

Outra preocupação no âmbito da sustentabilidade é coibir a prática do *Greenwashing*. Conforme o Entrevistado 1, “(...) a gente tem alguns movimentos (...) mas não temos uma agência de marketing voltada a educar as empresas em relação a sustentabilidade. O Entrevistado 2 comenta essa questão afirmando “(...) o que a gente tem são consultorias”. O Entrevistado 3 relatou que isso é trabalhado “(...) quando eles entram para fazer a incubação”, ou seja, é uma orientação fornecida no começo do processo. O Entrevistado 4 alega que “(...) a gente é não tem esse assunto especificamente dentro de uma grade, mas a gente chama pessoas que eventualmente falam sobre isso”. Por sua vez, o Entrevistado 5 afirma que “(...) a gente bate muito neles com isso (...) por exemplo, o treinamento de ESG foi sobre isso, eu estava falando de ODS com eles, se falou muito sobre o *greenwashing*”. Segundo o Entrevistado 6, “(..) nós temos oficinas que falam sobre comunicação e marketing, mas quando precisam de uma consultoria focada no seu negócio, eles marcam uma mentoria individual”.

O tema, apesar de relevante, é recente no âmbito das organizações, mas os gestores das unidades analisadas já estão atentos a esse problema inclusive fornecendo consultorias e cursos aos incubados. No entanto, muitas empresas ainda se valem da propaganda enganosa para venderem que são sustentáveis, porém na prática estão apenas enganando seus clientes e consumidores (Firiollo, 2021; Guerra Filho *et al.*, 2021). O quadro 2 apresenta uma síntese das principais ações realizadas pelas incubadoras e ambientes de inovação voltadas ao desenvolvimento do tema sustentabilidade na perspectiva ambiental do ESG.

Quadro 2 - Ações voltadas à sustentabilidade ambiental

Premissa do ESG	Ações no Processo de Incubação
AMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none">• Consultorias• Mentorias• Cursos• Palestras• <i>Workshops</i>• Treinamento ESG• Mapeamento dos ODS

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa

Apesar das ações mencionadas pelos entrevistados visando à sensibilização das empresas para o desenvolvimento de ações voltadas ao tema sustentabilidade ambiental, essas ainda são modestas no ambiente das incubadoras. Há oportunidades para o aprimoramento das

metodologias que orientam o processo de incubação, ou seja, é possível o tema sustentabilidade possuir um maior protagonismo nos ambientes de inovação e nos mecanismos de apoio a geração de empreendimentos.

7 O desenvolvimento de estratégias voltadas aos aspectos sociais

Com relação ao desenvolvimento de políticas de inclusão e diversidade durante o processo de incubação por meio da elaboração de planos de cargos e salários que contemplem critérios de igualdade de gênero, bem como, a inclusão de pessoas com necessidades especiais o Entrevistado 1 afirma que “(...) a gente tem alguns cursos que são oferecidos de gestão de pessoas e diversidade”. O Entrevistado 2 alega que “(...) não há ações nesse sentido atualmente na incubadora”. O Entrevistado 3 entende que “(...) temos os cursos” como forma de trabalhar essas demandas. No entanto, o Entrevistado 4 analisa essa questão de uma forma mais sistêmica ao relatar que “(...) isso aparece geralmente em *startups* que já estão numa fase de maturidade (...) elas têm um olhar e um cuidado muito especial para a diversidade e inclusão”. Seguindo o entendimento dos três primeiros entrevistados, o Entrevistado 5 argumenta que “(...) a gente vai fazer treinamentos por adesão”. Conforme o Entrevistado 6, “(..) nós temos oficinas que falam sobre esse aspecto, inclusive os professores da gestão falam sobre essa temática em conjunto com professores da área jurídica”

A análise dos relatos dos gestores indica não haver ações específicas, por parte das incubadoras, quanto à realização de um trabalho direcionado ao estabelecimento de políticas de inclusão e diversidade. No entanto, é perceptível que esses temas já fazem parte das discussões internas desses ambientes, com a oferta de cursos e treinamentos, ainda não obrigatórios, como estratégia para suprir essas lacunas. O Entrevistado 4 destacou que as *startups* com maior nível de maturidade possuem um olhar mais atento aos temas inclusão e diversidade, evidenciando que as empresas mais próximas do mercado estão percebendo a relevância desses temas. As empresas devem ter uma atenção especial os aspectos sociais, sob pena de não atenderem as expectativas dos seus clientes (Engelmann; Nascimento, 2021; Li *et al*, 2023).

Nesse sentido, com relação à existência de ações de responsabilidade social, junto à comunidade local, o Entrevistado 1 relata que “(...) gente faz muitos movimentos a gente mobiliza os empreendedores, mas de forma coordenada com a Universidade”. Conforme o Entrevistado 2, “(...) a gente adota a política da universidade e tem a questão das relações com os programas de extensão que envolve a comunidade”. O Entrevistado 3 menciona que “(...) sim,

nós temos aqui um professor que cuida mais dessa área de ações sociais”. Segundo o Entrevistado 4, “(...) a gente tem um hub social (...) voltado, não tanto para o desenvolvimento de negócios, mas para o desenvolvimento de pessoas, então, a gente roda alguns programas com as comunidades locais”. Já o Entrevistado 5 relatou uma iniciativa na qual “(...) uma empresa incubada se juntou com outras empresas do parque tecnológico e distribuiu mais de 1000 ursos de pelúcia as crianças que foram atingidos pelas enchentes”. O Entrevistado 6 não expos nenhuma ação continuada, mas informou que “(...) recentemente uma das empresas incubadas esteve trabalhando junto ao curso de fisioterapia para atender necessidades de pacientes que necessitavam de próteses”.

As ações de responsabilidade social junto às comunidades onde estão instaladas as estruturas de apoio aos negócios incubados ocorrem, mas não como uma ação que compõe o processo de incubação. A temática social no contexto das incubadoras visa atender a políticas extensionistas das instituições de ensino superior que financiam esses espaços ou quando existe uma demanda das próprias empresas, geralmente as *startups* com maior nível de maturidade, sendo o fornecimento de treinamentos e cursos a estratégia mais utilizada pelas incubadoras para suprir essa lacuna. O quadro 3 apresenta uma síntese das principais ações realizadas pelas incubadoras para a promoção da perspectiva social do ESG.

Quadro 3 - Ações voltadas às questões sociais

Premissa do ESG	Ações no Processo de Incubação
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de gestão de pessoas • Cursos sobre diversidade • Cursos conforme demanda das empresas • Hub Social • Alinhamento às ações sociais da universidade • Engajamento em ações sociais locais

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa

Ficou demonstrado haver iniciativas voltadas ao atendimento de questões sociais no âmbito das incubadoras, mas a demanda social ainda não é um elemento que integra o processo de incubação de modo permanente e sistematizado. Há um amplo horizonte de possibilidades do desenvolvimento de questões sociais junto as empresas incubadas ou apoiadas por ambientes de inovação.

8 O desenvolvimento de estratégias voltadas aos aspectos de governança

Com relação à obrigatoriedade de apresentação de relatórios de prestação de contas, pelas empresas incubadas, segundo o Entrevistado 1, existem “(...) duas ferramentas, uma de acompanhamento feita pelos mentores e a gente (incubadora) tem uma ferramenta de monitoramento”. Nesse quesito, o Entrevistado 2 relata que “(...) os contratos com as empresas são gerenciados pela fundação (...) se for exigido, eles têm que fornecer”. O Entrevistado 3 informou que “(...) a cada seis meses é feito o monitoramento”. Por sua vez, o Entrevistado 4 afirma que em relação as empresas “a gente acompanha saúde financeira delas, mas sem obrigatoriedade de apresentação de relatórios”. O Entrevistado 5 reforça o papel das “(...) mentorias, cada área tem sua própria mentoria, e tem um mentor da área financeira (...)”. O Entrevistado 6 observa que “(...) temos é algumas entregas (de relatórios) obrigatórias dentro das trilhas que são necessárias para eles avançarem dentro do processo de incubação”.

Os relatos dos gestores indicam não haver um padrão único de exigência de transparência na gestão. As incubadoras, os parques tecnológicos ou mesmo outras estruturas de apoio como fundações, realizam um acompanhamento não invasivo, ou seja, se posicionam como uma estrutura de apoio e não como uma equipe de auditoria. De fato, a governança corporativa quanto aos quesitos *compliance* e respeito à legislação fiscal está sendo trabalhada durante a incubação, apesar de não haver um padrão de transparência mais rígido. A estrutura enxuta das empresas dificulta o trabalho de outros pilares da governança como a diversidade e a independência do conselho de administração (Engelmann, 2022; Li *et al*, 2023).

Com relação ao aprimoramento de estratégias de gestão de clientes e fornecedores durante o processo de incubação, segundo o Entrevistado 1, “(...) tem recomendações em forma de premissas e valores (...), mas não tem uma cobrança direta nesse quesito”. Conforme o Entrevistado 2, “(...) a maior parte das empresas incubadas vieram de projetos de pesquisa (...) então eles sabem o que eles têm que fazer”. De acordo com o Entrevistado 3, “(...) isso a gente não trabalha”. O Entrevistado 4 alega que “(...) a gente faz uma série de *workshops* relacionados à “*customer service*” (atendimento ao cliente), a gente oferece o *customer experience* (*experiencia do cliente*), a gente oferece *workshops* e mentorias, o mentor trabalha o B2B (*business to business*, negócios entre empresas). Por sua vez, o Entrevistado 5 destaca que é oferecida aos incubados a “(...) clínica jurídica, na qual os alunos de direito trabalham com as novas empresas auxiliando na confecção dos contratos seja com fornecedores ou clientes”. O

Entrevistado 6 afirma que os incubados dispõem de “(...) manuais de boas práticas que são compartilhados nas oficinas jurídicas e nas oficinas de gestão”.

A governança visa colaborar com as empresas no aprimoramento da sua gestão inclusive na interface entre as áreas internas e a sua relação com seus *stakeholders*. Os relatos dos entrevistados apontam a existência de uma parceria consistente entre os ambientes de inovação e os mentores cuja atuação é vital, sobretudo, na estruturação de indicadores financeiros, na orientação do cumprimento de normas legais e no aprimoramento de estratégias de relacionamento com clientes e fornecedores, ou seja, esses profissionais facilitam o trabalho dos gestores das incubadoras (Ribeiro, 2022). O quadro 4 apresenta uma síntese das principais ações realizadas pelas incubadoras junto às empresas incubadas, com relação a governança, um dos pilares do ESG.

Quadro 4 - Ações voltadas às questões de governança

Premissa do ESG	Ações no Processo de Incubação
GOVERNANÇA	<ul style="list-style-type: none">• Ferramentas de controle financeiro• Monitoramento de indicadores• Mentorias• <i>Workshops</i>• Apoio jurídico• Apoio de fundações

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa

A governança corporativa está sendo desenvolvida junto às empresas incubadas de diversas formas, sendo um traço comum às organizações analisadas a ideia de não exigir de modo impositivo a apresentação de relatórios de transparência de gestão, pois esse não é um elemento obrigatório do processo de incubação. As mentorias auxiliam no aperfeiçoamento dos gestores das empresas incubadas, sobretudo, quando incorporam os ensinamentos ao cotidiano dos seus negócios. Contudo, apesar das boas iniciativas relatadas pelos entrevistados, a governança ainda é incipiente nos ambientes de inovação.

9 Potencializando o processo de incubação a partir do ESG

Com relação ao acesso a financiamentos públicos ou investimento privado em virtude das empresas adotarem boas práticas de gestão ambiental, conforme o Entrevistado 1 “(...) a gente tem uma empresa que conseguiu captar recursos de investidores, também conseguiram

outros selos (de sustentabilidade)”. Segundo o Entrevistado 2, a resposta também é afirmativa no sentido de haver empresas que “(...) acabam participando de programas de aceleração”. O Entrevistado 3 também afirma que “(...) já tivemos empresas que conseguiram financiamento”. O Entrevistado 4 aborda o tema de modo mais amplo relatando que “(...) a gente criou uma empresa de participações que se chama ‘Marcha’ e (...) quanto temos interesse numa empresa, a gente oferece investimento”. Segundo o Entrevistado 4, também há “(...) rodadas de investimento com a participação de investidores privados”. O Entrevistado 5 acredita que “(...) a incubação atrai investidores”. De acordo com o Entrevistado 6, “(...) recentemente algumas das empresas incubadas ganharam editais e dentro das propostas enviadas existiam questões que envolviam as práticas de ESG”

O relato dos gestores, embora não sejam conclusivos, convergem com estudos recentes nos quais ficou evidenciado que as *startups* cuja gestão adota o ESG têm facilidades de acesso a financiamentos e programas governamentais. Outra tendência que os relatos revelaram é um olhar mais atento dos investidores privados à adoção do ESG como um diferencial competitivo (Ribeiro, 2022; Edmans, 2023).

As empresas incubadas demonstraram que estão buscando ampliar seus conhecimentos em temas ligados a boas práticas ambientais, responsabilidade social e governança como relata o Entrevistado 1: “Sim (...) duas empresas solicitaram para cursos de ESG, fizemos um curso com uma professora da instituição”. O Entrevistado 2 informou que “(...) a própria universidade oferece cursos”. No caso do Entrevistado 3, a própria instituição busca se antecipar a essas demandas afirmando que “(...) tudo que é oferecido parte da gente”. Para o Entrevistado 4, as empresas, com relação ao tema ESG, “(...) já solicitaram cursos, esse é um tema que cada vez mais as empresas se preocupam”. O Entrevistado 5 relata que “(...) sim, há solicitação nesse sentido, houve o curso de ESG e mapeamos os ODS das empresas incubadas”. Conforme o Entrevistado 6, a incubadora está atenta e “(...) esses temas (o ESG) já foram trabalhados aqui de maneira orgânica”

Há uma convergência entre os entrevistados de que há espaço para o desenvolvimento da prática do ESG no processo de incubação. O Entrevistado 1 aponta que “(...) constantemente a gente ajusta a metodologia de incubação, sempre provocamos os mentores para realizar melhorias”, ou seja, “[O] ESG (...) não é uma questão de futuro, mas uma questão de presente”. O Entrevistado 2 entende que “(...) tem espaço porque é natural, para nossas empresas (a noção de sustentabilidade)”. O Entrevistado 3 afirma “[P]enso que seja uma tendência daqui para frente o ESG”. O Entrevistado 4 destaca que “(...) essa mentalidade que tem que nascer com a

empresa desde cedo”. O Entrevistado 5 afirma que (...) imagino que lá no futuro a gente vai ter uma cobrança muito maior por parte dos parceiros de negócios de, principalmente quanto pensarmos na internacionalização das empresas (...) é preciso entender que o ESG não é um logotipo, não é *Greenwashing*”. Segundo o Entrevistado 6, “(...) nós temos espaços dentro das oficinas, a serem preenchidos, e temáticas como O ESG essa podem agregar muito”. Portanto o ESG está se inserindo nas estratégias e ações das incubadoras.

O quadro 5 apresenta uma síntese das principais contribuições do ESG que podem potencializar o processo de incubação impactando positivamente no êxito empresas incubadas.

Quadro 5 - Contribuições do ESG para potencializar o processo de incubação

Estratégias de ESG	Impacto na Incubação
Facilitam o acesso a investidores	A injeção de capital público ou privado amplia a capacidade de investimento das empresas.
Facilitam o diálogo com <i>stakeholders</i>	Melhora a relação com clientes, fornecedores e comunidade local, pois a empresa possui um olhar mais sistêmico e propositivo.
Auxiliam na melhoria contínua	Força a melhoria contínua do processo de incubação, sejam por ações de mentores ou da própria incubadora.
Torna a gestão mais transparente	Ajuda a coibir a prática do <i>Greenwashing</i> e exige um trabalho mais elaborado quanto a controles financeiros.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa

A incorporação das práticas do ESG ao processo de incubação pode potencializar os ganhos das empresas em várias frentes, sobretudo como um diferencial competitivo, inclusive para o processo de internacionalização. No entanto, a integração definitiva do ESG como um elemento do processo de incubação passa pela atualização da metodologia Cerne, ou pelo surgimento de uma nova certificação que assegure um padrão de qualidade mais consistente aos ambientes de inovação em geral e não apenas a uma instituição em especial. O primeiro passo nesse sentido já foi dado pois os gestores dos ambientes de inovação estão atentos as práticas do ESG como uma estratégia de potencialização e qualificação do processo de incubação.

10 Considerações finais

A proposta desse estudo, exposta no seu objetivo geral, consistia em analisar como as incubadoras podem colaborar com as empresas incubadas na implantação de uma estratégia

organizacional concebida a partir das premissas de ESG. Foi possível identificar as ações em curso, por parte das incubadoras, para disseminar desenvolvimento de estratégias voltadas à sustentabilidade, aspectos sociais e modelos de governança corporativa, entre essas iniciativas destacam-se consultorias, mentoras, palestras, *workshops*, treinamentos sobre ESG, mapeamento dos ODS, cursos de gestão de pessoas, cursos sobre diversidade, além de apoio a ações de responsabilidade social capitaneadas pelas universidades e a utilização de ferramentas de controle financeiro.

Há uma preocupação por parte dos gestores dos ambientes de inovação da necessidade de adoção das práticas de ESG junto aos programas de incubação. A utilização dessa estratégia gera benefícios às *startups* como o acesso a investidores que buscam alocar recursos em empreendimentos sustentáveis, além de tornar a gestão dos empreendimentos mais transparente, o que facilita o diálogo com *stakeholders* e auxilia na melhoria dos processos gerenciais. As incubadoras estão utilizando seus recursos internos como mentores, consultores e rede de parceiros estratégicos para essa finalidade seja por demanda das empresas incubadas ou por iniciativa dos gestores dos ambientes de inovação.

Os resultados do estudo demonstraram que a certificação Cerne não acompanha as discussões sobre ESG. Além disso, a incorporação das práticas do ESG aos ambientes de inovação se mostrou necessária não sendo mais um diferencial competitivo, mas sim um pré-requisito para potencializar as empresas incubadas na busca por investidores e clientes.

Se por um lado o estudo foi exitoso ao investigar como os aspectos ESG estão sendo considerados dentro do processo de incubação, gerando inclusive contribuições gerenciais para o aprimoramento do modelo atual de incubação de empresas. Por outro lado, limitou-se a problematizar a temática do ESG por meio da visão dos gestores dos ambientes de inovação, ou seja, não houve um diálogo com outros atores que compõem esse ecossistema como os proprietários das *startups*, os dirigentes de entidades de promoção de empreendimentos e investidores privados cuja atuação é voltada a prospecção de modelos de negócios escaláveis.

Sugere-se, para estudos futuros, que também sejam realizados estudos junto aos administradores das *startups* com a finalidade de verificar como essas organizações percebem o ESG como um diferencial na estruturação dos seus modelos de negócios e como entendem que esse tema deva ser desenvolvido no processo de incubação. A visão de gestores públicos e privados que buscam prospectar empreendimentos inovadores e ao mesmo sustentáveis também pode ser outra frente de novos estudos, bem como a perspectiva dos investidores.

Referências

- ALMEIDA, C. ; BANCHE, C. K. ; Segatto, A. P. . Análise da implantação da metodologia Cerne - estudo de caso em duas incubadoras nucleadoras do Paraná. **REGEPE**, São Paulo, v. 3, p. 194-210, 2014.
- ANDINO, B. F. A.; FRACASSO, E. M.. **Efetividade do Processo de Incubação de Empresas**. In: Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD 2005, 2005, Brasília. ENANPAD 2005.
- ARANHA, J. A. S. **Mecanismos de geração de empreendimentos inovadores**: mudança na organização e na dinâmica dos ambientes e o surgimento de novos atores [recurso eletrônico]. Brasília, DF: ANPROTEC, 2016.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVACORES. **Sumário Executivo Cerne**. Brasília, ANPROTEC, 2018. 31 p.
- AUDY, J. L. N.; PIQUÉ, J. **Dos parques científicos e tecnológicos aos ecossistemas de inovação**: Desenvolvimento social e econômico na sociedade do conhecimento [recurso eletrônico]. Brasília, DF: ANPROTEC, 2016.
- BELINKY, A. Seu ESG é sustentável. **GVEXECUTIVO**, São Paulo, v. 20, p. 37-43, 2021.
- BELTRAMI, F. B.; VERSCHOORE, J. R. O Papel das Aceleradoras na Evolução das Startups. **Teoria e Prática em Administração**, v. 11, n. 2, p. 1-12., 2021.
- BIZZOTO, C. E.; PIRES, S.; CHIERIEGHINI, T. **Incubadoras de empresas**: conceituação, implantação e desafios [recurso eletrônico]. Brasília, ANPROTEC, 2019. 25 p.
- COSTA, E.; FERREZIN, N. B. ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) e a comunicação: o tripé da sustentabilidade aplicado às organizações globalizadas. **Revista Alterjor**, v. 24, n. 2, p. 79-95, 2021.
- COSTA, T. P.; COSTA, R. ; CONCEICAO, M. M. ; CONCEICAO, J. T. P. . ESG – Os pilares para os desafios da sustentabilidade. **Recima21**, v. 3, p. 1, 2022.
- EDMANS, A. The end of ESG. **Financial Management**, v. 52, p. 3–17, 2023.
- ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**, v. 36, n. 2, 1994.
- ENGELMAN, R.; FRACASSO, E. M. A Contribuição das Incubadoras Tecnológicas na Internacionalização das Empresas Incubadas. **RAUSP-e**, v. 48, p. 165-178, 2013.
- ENGELMANN, W.; NASCIMENTO, H. C. P. . O desenvolvimento dos direitos humanos nas empresas por meio do ESG como forma de qualificar as relações de trabalho. **Revista da Escola Judicial do TRT4**, v. 3, p. 113-135, 2021.
- ENGELMANN, W. **O tema ESG e o Agronegócio**: desafios e oportunidades. 2022. Disponível em: https://linktr.ee/jusnano.unisinos?fbclid=IwAR0BF3qTJxseq3sCFxQ4QUUR9jzD4DrnAhkbqmi_cPGWMQPDAtaXz2gz0mw. Acesso em: 22 de abr. de 2023.
- FIORILLO, C. A. P. ESG (Environmental, Social and Corporate Governance). **Revista Direito Culturais**, v. 17, p. 207-223, 2022.
- FONSECA, M. L. M.; FERREIRA, S. Estudo do Ambiente de Inovação de Petrópolis, RJ: parque tecnológico, incubadora de empresa e atores do ecossistema. **Cadernos de Prospecção**, v. 16, p. 649, 2023.

- FRACASSO, E. M.; WOLFFENBÜTTEL, A. P.; BIGNETTI, L. P. The University-Firm Interaction Process in a University Incubation: the case of the Vale do Rio dos Sinos University. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 10, p. 1-18, 2004.
- FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. **Os impactos do modelo cerne** [recurso eletrônico]. São Paulo, FIA, 2021. 39 p.
- FREITAS, J.. Sustentabilidade: novo prisma hermenêutico. **Novos Estudos Jurídicos**, v. 23, p. 940-963, 2018.
- GUERRA FILHO, W. S.; TUQUETI, TURQUETI, D. M. C. ; LIMA, M. V. R. . A responsabilidade pelo enfrentamento de demandas sociais: a assimilação empresarial do conceito e a nova onde ESG. **Revista Jurídica- Unicuritiba**, v. 1, p. 663-683, 2021.
- IRIGARAY, H. A. R.; STOCKER, F. . ESG: novo conceito para velhos problemas. **Cadernos Ebape (FGV)**, v. 20, p. 6, 2022.
- HOHENDORFF, R.. Hélice quádrupla (ou quádrupla): uma possibilidade de concretização do ODS 12 através de autorregulação das inovações em um mundo permeado pelo ESG. **Cadernos de Direito Actual**, v. 18, p. 401-465, 2022.
- LALKAKA, R.; JUNIOR, J. L. B.. **Parques tecnológicos e incubadoras de empresas: o potencial de sinergia** (p. 59 a 96), *In*: GUEDES, M.; FORMICA, P. **A economia dos parques tecnológicos**. Rio de Janeiro: Anprotec, 1997. 360 p.
- LI, T.; WANG, K.; SUEYOSHI, T.; WANG, D.D.. ESG: Research progress and future prospects. **Sustainability**, v.13, 2021.
- MAIA, M. M. Como as Start-ups crescem? Performances e discursos de empreendedores à procura de capital. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 34, p. 1-17, 2019.
- MONZONI, M.; CARREIRA, F. O metaverso do ESG. **GVEXECUTIVO: os caminhos da sustentabilidade**, v. 21, 2022.
- PEDROZA-ZAPATA, A. R.; PUFFAL, D. P. **Los Parques Tecnológicos Con Trayectoria De Triple Hélice**. *In*: XXVIII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2014, Belo Horizonte. Anais do XXVIII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Belo Horizonte, 2014.
- RIES, E. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. Rio de Janeiro, RJ: Leya, 2012. 274 p.
- RIBEIRO, M. N. **Governança corporativa na nova economia: um tema tabu** (p. 51-57). *In*: ARRUDA, C.; BRAGA, C.; SARDENBERG, D.; PITTA, E.; BARCELLOS, E.; GUIMARÃES (organizadores). **Inovação: o motor do ESG** [recurso eletrônico]. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2022. 448 p.
- ROCHA, L. S.; MAIA, S. J. ; BRAGA, D. L. . O direito do agronegócio transnacional e os códigos de conduta corporativos (*corporate codes of conduct*): a premência de uma heurística empresarial sistêmica a partir dos princípios de Ruggie, ESG e OCDE no Agro Brasileiro. **Revista Brasileira de Direito Empresarial**, v. 8, p. 86-107, 2023.
- SIQUEIRA, T. F.; RICHTER, M. F; MACHADO, As. Intersecções entre modelos de negócios, startups e ESG: um estudo bibliométrico. **Recima21**, v. 3, p. e311047, 2022.