

# 8ª EDIÇÃO DO PRÊMIO ACADEMIA ICE

FINALISTA DOUTORADO

REALIZAÇÃO



PARCEIROS ESTRATÉGICOS



FUNDO  
VALE







# 8ª EDIÇÃO DO PRÊMIO ACADEMIA ICE

FINALISTA DOUTORADO

REALIZAÇÃO



PARCEIROS ESTRATÉGICOS





**FINALISTA GRADUAÇÃO**  
**INDIRA GANDHI BEZERRA**  
**DE SOUSA**

**ORIENTADOR**  
**ANDRÉA PAULA SEGATTO**



**O PROCESSO**  
**DE TRANSFERÊNCIA**  
**DE CONHECIMENTO**  
**INTERORGANIZACIONAL**  
**NO CONTEXTO DOS**  
**NEGÓCIOS DE IMPACTO**

Universidade Federal do Paraná



## RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar como se desenvolve o processo de Transferência de Conhecimento Interorganizacional (TCI) em Negócios de Impacto (NIs), tendo como contexto a aceleração de NIs na região da Amazônia brasileira. Para tal, foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio de estudo de múltiplos casos que envolveu uma aceleradora, dez NIs e seis parceiros, com aplicação de 37 entrevistas e análise de 133 documentos. Os resultados conduziram a um processo composto por dez fases, sendo elas: geração e identificação, conscientização, codificação, distribuição, *feedback* interativo, aceitação, implementação, armazenamento, *feedback* final e acompanhamento. Evidenciou-se também a possibilidade de retorno entre as fases, contando com a interferência de fatores determinantes relacionais, da fonte e do receptor que influenciam o andamento e a efetividade do processo. Além desses fatores, foram também identificados elementos específicos do contexto dos NIs que devem ser considerados para um melhor desenvolvimento do processo e maior geração de impacto socioambiental. Esses resultados da pesquisa permitiram a elaboração de modelo do processo de TCI no contexto dos NIs. A pesquisa realizada demonstrou ainda o protagonismo da aceleradora como intermediária que, junto aos seus parceiros-fonte, possibilitou a potencialização do valor social, ambiental e econômico dos negócios acelerados, uma vez que esses NIs conseguiram adquirir, assimilar e aplicar os conhecimentos repassados.

**Palavras-chave:** Transferência de Conhecimento Interorganizacional. Relações interorganizacionais. Negócios de Impacto. Aceleradora de impacto. Amazônia brasileira.

# 1 INTRODUÇÃO

A Amazônia brasileira (AmB), embora seja uma região reconhecida nacional e internacionalmente pela sua ampla biodiversidade, sendo, inclusive, descrita como um bem público nacional (ISA, 2020), enfrenta sérios desafios em relação a suas marcantes desigualdades sociais conjuntamente a retrocessos na proteção ambiental (VIEIRA JÚNIOR; BUAINAIN; CONTINI, 2019). A partir dessas lacunas socioambientais, surgem Negócios de Impacto (NIs) com foco na resolução desses problemas. De acordo com o terceiro mapeamento realizado pelo PIPE (2021), de 1.572 negócios brasileiros, 5% encontram-se na Região Norte do País, sendo negócios voltados principalmente a conservação da floresta, valorização da biodiversidade e desenvolvimento sustentável na AmB.

Os NIs são organizações cujos produtos e/ou serviços são voltados à sociedade em geral, especialmente a pessoas em situação de vulnerabilidade social, no intento de gerar simultaneamente soluções para transformações sistêmicas e receita para o alcance da autossustentabilidade financeira (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016). Por terem um modelo organizacional mais colaborativo e pela complexidade em conciliar objetivos sociais e econômicos (GOLDSMITH, 2011), são negócios que dispõem de maior predisposição em se relacionar com organizações de diferentes setores (DI DOMENICO; TRACEY; HAUGH, 2009). A literatura sinaliza que nessas relações pode haver a existência de fluxo de conhecimento tanto implícito quanto explícito (MARÍN; BETANCUR; AGUILAR, 2016), possibilitando a geração de inovação no âmbito social de forma mais efetiva (MZEMBE et al., 2019).

No entanto, ao se considerar que o conhecimento é um recurso estratégico nas trocas relacionais envolvendo os NIs, observa-se a relevância da compreensão desse fluxo em tais negócios. O levantamento realizado junto à literatura mostrou que o tema vem sendo estudado, porém ainda de forma inicial, principalmente por serem recentes os estudos voltados a esses negócios em comparação a outras temáticas. Inclusive, autores como Granados, Mohamed e Hlupic (2017), Imbert, Morone e Bigi (2019) e Maalaoui, Le Loarne e Razgallah (2020) afirmam a necessidade de novos estudos que relacionem a teoria do conhecimento aos NIs. Sendo ainda mais específicos, Imbert, Morene e Bigi (2019) citam como sugestão de pesquisas futuras a compreensão da transferência de conhecimento envolvendo esses negócios, uma vez que, de acordo com Meykens, Casrud e Cardozo (2010), essa transferência é considerada uma es-

estratégia contributiva para adquirir e compartilhar conhecimento, tornando mais provável que esses negócios cumpram sua missão, gerem valor social/econômico e adquiram vantagem competitiva sustentável.

Assim, além da contribuição potencial a partir da junção dessas temáticas, observou-se que nenhum dos estudos identificados apresentou um modelo processual de Transferência de Conhecimento Interorganizacional (TCI) para o contexto dos NIs, sobretudo discutindo-os em etapas. Logo, a literatura acessada não apresenta uma discussão aprofundada e/ou fornece modelo capaz de englobar a complexidade dessa transferência junto a esse perfil de negócios e de suas relações interorganizacionais.

Dessa forma, identificou-se nessa lacuna teórica a necessidade do desenvolvimento de estudos que supram esse hiato, e a partir disso elaborou-se a seguinte problemática para estudo do tema em contexto adequado à pesquisa: **Como se desenvolve o processo de transferência de conhecimento interorganizacional em Negócios de Impacto da região da Amazônia brasileira no contexto de uma aceleradora de impacto?** Para operacionalização desse problema, realizou-se estudo de caso envolvendo dez NIs no contexto de uma aceleradora e seus parceiros na região da Amazônia brasileira (AmB), uma vez que a aceleradora possibilita construir pontes entre as organizações participantes e seus parceiros, havendo a presença da interação entre os atores envolvidos (URBANIEC; ŽUR, 2020) e possibilitando a prestação de apoio financeiro, *network* e conhecimento para desenvolver e potencializar o crescimento dos negócios acelerados (CRIŞAN et al., 2019).

O desenvolvimento desse estudo se justifica, em aspecto teórico, principalmente pela conexão ainda pouco estudada das abordagens apresentadas, respondendo ao *gap* teórico caracterizado pela ausência de um modelo processual de TCI no contexto dos NIs e seus fatores determinantes. Quanto à justificativa prática, ao explorar esse foco em um contexto institucional emergente, como o Brasil, e em uma região como a AmB, em que há uma relevância socioambiental, pretende-se que os NIs e os atores organizacionais com quem se relacionam se beneficiem com uma TCI mais efetiva para que, assim, suas inovações gerem maior valor social. Além disso, compreender os processos de transferência de conhecimento entre esses atores e suas conexões interorganizacionais a partir de uma aceleradora contribui para o maior entendimento e desenvolvimento de ecossistemas de NIs.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 NEGÓCIOS DE IMPACTO (NIs)

Os NIs estão entre as discussões acadêmicas recentes (RIDLEY-DUFF; BULL, 2016), desencadeadas a partir do início da década de 2000. Esse campo vem recebendo destaque pela relevância desses negócios em promover soluções inovadoras que ajudam a resolver problemas de complexidade global (PHILLIPS et al., 2015). De acordo com o Fórum de Finanças Sociais (2015), NIs são empresas com ou sem fins lucrativos, que possuem compromisso: i) com a missão social e ambiental; ii) com o impacto social e ambiental monitorado; iii) com a lógica econômica; e iv) com a governança efetiva.

Fundamentado nisso, são denominadas por organizações híbridas de natureza privada que comercializam produtos/serviços para fins de geração de receita (LYON; OWEN, 2019). Para a sua produção, costumam utilizar recursos pouco adotados pelas empresas tradicionais, transformando-os em algo positivo à sociedade, principalmente para indivíduos ou comunidades que não teriam acesso ao produto ou serviço ofertado (ALBERTI; GARRIDO, 2017). De maneira inovadora, podem recombinar recursos disponíveis, aproveitar recursos negligenciados e reciclar produtos descartados (SRIVETBODEE; IGEL; KRAISORNSUTHASINEE, 2017).

Sendo o valor social o principal objetivo dos NIs, a literatura o denomina como um benefício (RAWHOUSER; CUMMING; NEWBERT, 2019) ou resultado positivo (OPOKU; GUTHRIE, 2018) capaz de impactar e transformar para melhor a vida de usuários, beneficiários, comunidades, redes de pessoas e sociedade em geral (SRIVETBODEE; IGEL; KRAISORNSUTHASINEE, 2017).

A criação de valor social é um processo que depende de inúmeros fatores, como o engajamento a partir de parcerias, alianças, consultorias, colaboração ou interações entre atores que possuem propósitos semelhantes (RAMUS; VACARO, 2017). Essas interações podem ser denominadas de relações interorganizacionais, que nesse sentido se apresentam como aspecto relevante na compreensão do funcionamento desses negócios e no alcance de seus objetivos socioambientais e econômicos.

No desenvolvimento dessas relações é preciso desenvolver alguns elementos como a confiança, a comunicação, a coordenação das interações comerciais, a capacidade de absorção, a vontade e a capacidade de transferir recursos, e conhecimentos

para que se tenham resultados efetivos (CHEN; HSIAO; CHU, 2014). Nesse sentido, observa-se a partir da existência dessas relações interorganizacionais a possibilidade da transferência de conhecimento entre os NIs e seus parceiros, sendo que o debate sobre como ocorre essa transferência de conhecimento, seu processo, bem como seus fatores determinantes, apresenta-se como relevante contribuição para o fortalecimento e a competitividade desses negócios.

## 2.2 TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO INTERORGANIZACIONAL (TCI)

Transferência de conhecimento pode ser entendida como a transmissão de conhecimento de um lugar, pessoa ou propriedade para outro (LIYANAGE et al., 2009), entre pelo menos dois atores, entidades ou grupos, em que uma unidade interfere nas vivências de outra (ARGOTE; INGRAM, 2000). Os atores se dividem entre fonte e receptor, em que a fonte espera ter capacidade de emissão, e o receptor, capacidade de absorção (BOZEMAN, 2000).

Essa relação envolve interações constantes e intensas entre as partes, em que o objeto da transferência pode assumir diferentes formas, ou seja, conhecimento, tecnologia ou *know-how* (BATTISTELLA; TONI; PILLON, 2016). Geralmente, pode haver um intermediário que participa ou não do processo, o qual faz a mediação do conhecimento no intento de facilitar o processo de transferência (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Uma transferência bem-sucedida significa que o conhecimento foi adquirido, assimilado e aplicado pela outra parte (LIYANAGE et al., 2009).

Battistella, Toni e Pillon (2016) classificam a transferência de conhecimento como intraorganizacional (dentro da empresa), interorganizacional (entre empresas) a nível nacional e interorganizacional a nível internacional. No presente estudo, o foco são as relações interorganizacionais, voltando-se assim para pesquisas sobre transferências de conhecimento interorganizacionais, consideradas mais complexas (EASTERBY-SMITH; LYLES; TSANG, 2008), por envolver diferentes atores de naturezas heterogêneas (LEMOS; JOIA, 2012).

No entanto, independente da sua tipificação, a transferência de conhecimento é permeada por fatores determinantes (SZULANSKI, 1996) que interferem positiva e negativamente em seu **êxito**. **Esses** fatores podem ser divididos em dois aspectos: únicos/exclusivos e relacionais. Os únicos podem ser desmembrados em fonte e receptor, em que a fonte é influenciada por fatores como motivação para ensinar, tipo de conhecimento, canais de transferência e capacidade de ensino, enquanto

o receptor é influenciado por motivação para aprender, capacidade de absorção e ambiguidade causal. Enquanto isso, os fatores relacionais envolvem tanto a fonte como o receptor, sendo influenciados pela seleção de parceiros, ajuste cultural, nível de interação, confiança, contexto, comunicação e tempo (NARTEH, 2008).

Além disso, a transferência de conhecimento, tem sido mais estudada como um ato isolado e não como um processo (FRANK; RIBEIRO, 2012). Logo, sugere-se, assim, que a transferência de conhecimento também deve ser compreendida como um processo e não somente como uma simples atividade dentro de uma gestão complexa de conhecimento. Para isso, a sistematicidade, as etapas, o conhecimento sobre o processo e a importância dele se tornam pertinentes para sua operacionalização (EASTERBY-SMITH; LYLES; TSANG, 2008), principalmente porque o pensamento de processo contribui para o maior êxito na transferência, pois exige mais planejamento, organização e gestão (KUMAR; GANESH, 2009).

O processo de transferência de conhecimento pode ser conceituado como um fenômeno de várias etapas (SZULANSKI, 1996), dinâmico e constituído de aprendizagem contínua (GILBERT; CORDEY-HAYES, 1996), e que, segundo Frank e Ribeiro (2012), é representado por uma diversidade de modelos e fases. Estudos como os de Abou-Zeid (2005), Chen, Duan e Edwards (2006), Kwan e Cheung (2006), Narteh (2008), Liyanage et al., (2009), Frank e Ribeiro (2012), Khanton e Ahmad (2016) e Yahya et al. (2016) buscaram compreender o processo de TCI e identificar suas fases. O Quadro 1 apresenta uma síntese das fases identificadas pelos autores supracitados.

**QUADRO 1 – ETAPAS DO PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO.**

Autores (ano)	Etapas dos processos de transferência de conhecimento										
<b>Abou-Zeid (2005)</b>	Inicialização				Inter-relação	Implementação	Internalização				
<b>Li-Ping (2006)</b>	Pesquisa	Correspondência			-	-	Aprendizagem	Adaptação	Integração		
<b>Chen, Duan e Edwards (2006)</b>	-	Identificação	Negociação	Seleção	-	Interação		Conversão			
<b>Narteh (2008)</b>	-				Conversão	Rotação	Difusão	Aplicação			
<b>Liyanage et al., (2009)</b>	Conscientização				Aquisição		Transformação	Associação		Aplicação	Feedback
<b>Frank e Ribeiro (2012)</b>	Geração de conhecimento na fonte		Identificação do conhecimento		Processamento do conhecimento	Disseminação do conhecimento	Aplicação do conhecimento pelo destinatário				
<b>Khantong e Ahmad (2016)</b>	Identificação				Codificação	Aquisição	Interpretação				
<b>Yahya et al. (2016)</b>	Aquisição				Conversão	Implementação		Armazenamento			

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

A análise dos estudos elaborados pelos autores citados no Quadro 1 demonstram haver distintas percepções quanto aos atores envolvidos em relação à quantidade de fases e às particularidades de cada fase. Essa ausência de uniformidade na análise do processo de transferência do conhecimento reforça a necessidade de novos estudos que deem continuidade ao aprofundamento da compreensão desse processo. Adicionalmente, observa-se que os modelos encontrados na literatura são voltados aos negócios tradicionais, não considerando contextos distintos como os dos NIs, que por combinarem a missão social com a econômica, mensurarem o seu impacto social, disporem de uma visão mais colaborativa e por geralmente terem como público-alvo classes sociais de menor renda (C, D e E), podem apresentar diferenças quando comparados ao modelo de transferência de conhecimento voltado a empresas tradicionais.

Ainda que alguns estudos tragam *insights* contributivos para a compreensão da transferência de conhecimento envolvendo os NIs, Marín, Betancur e Aquilar (2016) sinalizam que esse ativo, conhecimento, pode ser mais facilmente transferido para e pelos NIs, devido à visão colaborativa dos empreendedores sociais e dos seus colaboradores.

Elemento determinante para o sucesso da transferência de conhecimento, a capacidade de absorção, no caso dos NIs, segundo Chalmers e Balan-Vnuk (2013), conduz a absorção apenas do conhecimento, devido à ausência de maiores recursos, o que dificulta a execução de inovações próprias. Apesar dessa limitação, os autores destacam que, para subverter essa dificuldade, os NIs estabelecem relações externas, explorando o conhecimento dos atores aos quais se relacionam, a fim de desenvolver inovações sociais em conjunto e conseqüentemente gerar maior valor social (GRANADOS; MOHAMED; HLUPIC, 2017).

### 2.3 PROPOSIÇÕES DE PESQUISA

A análise de estudos que inter-relacionam as temáticas anteriores permitiu a construção de quatro proposições de pesquisa que levaram em consideração características específicas dos NIs e o processo de TCI, que seriam:

- Proposição 1: O processo de TCI no contexto dos NIs é efetivo quando há confiança mútua, objetivos comuns, linguagem compartilhada e visão colaborativa;
- Proposição 2: O processo de TCI no contexto dos NIs é efetivo quando a outra parte entende o quão importante é o valor social, sendo motivada não somente por questões econômicas, mas principalmente sociais;
- Proposição 3: O processo de TCI no contexto dos NIs é efetivo quando conduzido de forma democrática e participativa;
- Proposição 4: O processo de TCI no contexto NIs é efetivo quando há uma interação mais próxima e frequente das partes envolvidas durante o processo.

Considerando as proposições de pesquisa acima e o arcabouço teórico, observou-se que, de acordo com a literatura, o processo de TCI no contexto de NIs pode ser composto por oito fases, similares às de um processo de transferência tradicional e influenciado por fatores determinantes. As fases identificadas pela análise da literatura foram: i) Geração e identificação; ii) Conscientização; iii) Codificação; iv) Distribuição do conhecimento; v) Aceitação; vi) Implementação; vii) *Feedback* e viii) Armazenamento. Já os fatores determinantes foram agrupados em: a) fatores determinantes da fonte: motivação para ensinar; tipo de conhecimento; canais de transferência; capacidade de ensino do transferidor; b) fatores determinantes do receptor: motivação para aprender; capacidade de absorção; ambigüidade causal; e c) fatores determinantes relacionais: seleção de parceiros; ajuste cultural; nível de interação; confiança; contexto; comunicação; tempo.

## ▲ 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo desenvolvido adotou uma abordagem qualitativa, uma vez que para a análise da TCI no contexto dos NIs torna-se relevante estudar o significado real do fenômeno investigado, levando-se em consideração as condições contextuais e as visões de mundo dos participantes (YIN, 2015). Como estratégia de pesquisa, adotou-se o estudo de caso que possibilita a exploração em profundidade e com intensidade do fenômeno estudado (EISENHARDT, 1989). Desse modo, desenvolveu-se um estudo de múltiplos casos, em que a escolha se deu pelos seguintes critérios: uma situação-problema em que a transferência de conhecimento fosse explícita; que essa situação envolvesse uma diversidade de atores, em especial os NIs; e que os NIs tivessem relação direta com a região da AmB.

Desse modo, escolheu-se como situação-problema o processo de TCI em NIs da região da Amazônia brasileira no contexto de uma aceleradora de impacto, uma vez que nesse contexto relações formais são estabelecidas e motivadas por um projeto em conjunto, em que a transferência de conhecimento se faz essencial para a potencialização da aceleração do negócio. Nesse caso, optou-se pela aceleradora AMAZ, localizada na Região Norte do País, em que as empresas aceleradas são NIs voltados para atividades que têm como propósito manter a floresta em pé e geração de impacto socioambiental. Portanto, a seleção se justificou por ser a AMAZ a única aceleradora da Região Norte que trabalha exclusivamente com esse perfil de negócios. Além disso, ganhou uma série de premiações, apresentando-se em primeiro lugar no quesito melhor programa de aceleração da Região Norte.

Ressalta-se ainda que o desenvolvimento do estudo em uma mesma aceleradora, envolvendo dois ciclos de aceleração, permitiu a análise de diversas relações de transferência de conhecimentos entre dez NIs e diversos parceiros, podendo cada negócio se configurar em um caso distinto. Desse modo, desenvolveu-se um estudo de múltiplos casos selecionados a partir dos ciclos de determinada aceleradora de NIs que possibilitou entender como ocorreu esse fluxo de conhecimento entre os atores envolvidos: a aceleradora (intermediário), os NIs (receptores) e os parceiros-fonte (fonte).

Como a intenção era de compreender a percepção sob a ótica de cada ator, após a escolha da aceleradora, buscou-se selecionar negócios acelerados e parceiros participantes da transferência de conhecimento. Logo, em relação aos negócios,

pode-se apontar que o programa realizou dois ciclos de aceleração. Cada ciclo contou com 15 NIs, resultando em um total de 30 negócios, porém obteve-se o aceite de participação na pesquisa de somente dez deles, sendo cinco do primeiro ciclo (2018-2019) e cinco do segundo ciclo (2020-2021).

Quanto aos parceiros-fonte, deu-se prioridade para aqueles que participaram de ambos os ciclos, escolhendo três que mais apresentaram atuação ativa durante todo o processo, um parceiro que participou somente do primeiro ciclo e dois que participaram do segundo ciclo, resultando assim em seis parceiros que contribuíram efetivamente com o fluxo de conhecimento aos negócios acelerados.

Cabe destacar que a identificação do nome da aceleradora foi autorizada pela diretoria e a coordenação. No entanto, em relação à identificação dos negócios e dos parceiros envolvidos, optou-se por não revelar os nomes, o que levou à delimitação de códigos. Os negócios foram denominados de NI-A, NI-B, NI-C, NI-D, NI-E, NI-F, NI-G, NI-H, NI-I e NI-J. Já os parceiros foram identificados como P1, P2, P3, P4, P5 e P6.

Quanto à coleta de dados, utilizou-se dois instrumentos: i) documentos; e ii) entrevistas, devido à importância da utilização de múltiplas fontes de evidências. Foram analisados 133 documentos, tanto primários como secundários, dentre relatórios, páginas de *websites*, reportagens, estudos, pesquisas e guias. Em relação às entrevistas, adotou-se a entrevista semiestruturada, por ser um formato mais flexível (FUJISAWA, 2000). As entrevistas foram realizadas, entre dezembro de 2020 e junho de 2021, de forma individual com os gestores da aceleradora e representantes dos negócios acelerados e dos parceiros envolvidos na transferência. De forma detalhada, realizou-se quatro entrevistas com os responsáveis pela organização da aceleradora, 24 com os gestores/fundadores e/ou colaboradores dos negócios acelerados e nove com gestores das empresas parceiras, totalizando 37 entrevistas com 27,25 horas ou 1.635 minutos de conversa. As conversas apresentaram em média 45 minutos cada.

Devido ao contexto pandêmico ocasionado pela disseminação mundial do vírus SARS-Cov-19, denominado de Coronavírus, no início de 2020, as entrevistas que seriam realizadas pessoal e presencialmente tiveram de ser operacionalizadas por videoconferências e plataformas de meios de comunicação, como *meet* e *zoom*.

Em relação à análise de dados, foi utilizada a análise de conteúdo, que é uma técnica baseada na dedução e inferências, oscilando desde uma interpretação objetiva para uma interpretação subjetiva. Para análise, foram utilizados os critérios de organização conforme preceitos de Bardin (2011): i) pré-análise; ii) exploração do material; e iii) tratamento dos resultados. Na fase de pré-análise, as informações foram organizadas em pastas, por empresas e entrevistados, para que fosse empreendida uma leitura flutuante. Essas informações foram inseridas no *software* Atlas T.i para melhor

organização das informações e como ponto de apoio no processo de análise. Na fase de exploração do material, os dados foram codificados no *software* Atlas T.i, transformados sistematicamente e agregados em unidades. Na fase de tratamento e interpretação, buscou-se tornar os dados significativos e válidos a partir da leitura e da vinculação dos trechos identificados aos códigos. Em seguida, partiu-se para interpretação, indo além do conteúdo manifestado no material, tentando ultrapassar o sentido que se encontrava por trás daquilo que foi repassado pelos entrevistados.

Em relação aos aspectos éticos da pesquisa, foi adotado o protocolo de consentimento para participação da pesquisa, solicitação de utilização dos nomes da organização, anonimato dos nomes dos participantes, descrição detalhada dos procedimentos metodológicos, revisão das transcrições das entrevistas pelos participantes e oferecimento de benefícios como relatórios executivos e/ou palestras.

## ▲ 4 RESULTADOS

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ACELERADORA AMAZ

A aceleradora de impacto AMAZ surgiu em 2018 a partir de uma iniciativa da Plataforma Parceiros pela Amazônia (PPA) com o intuito de ter uma atuação mais ativa com os NIs da Amazônia. Durante esses quatro anos de atuação, a aceleradora já lançou três chamadas de NIs voltadas para a região da AmB, porém a terceira ainda está em andamento, não sendo foco da presente pesquisa. Cada uma das duas primeiras chamadas representou um ciclo de aceleração (D18\_AMAZ).

A aceleradora forneceu durante esses dois ciclos diversos benefícios aos negócios, tais como mentorias individuais; *workshops*; serviços personalizados e sob demanda de apoio jurídico, contábil, técnico e de marca; espaço de *coworking*; bolsas de estudos; conexões entre negócios e parceiros estratégicos; e visibilidade. Os negócios mais avançados passaram por *pitchs* e rodadas de investimentos, obtendo a oportunidade de ter acesso a investidores de impacto de forma mais rápida (D29\_AMAZ).

Além desses incentivos, a AMAZ possibilitou o estabelecimento de relações entre diferentes atores do ecossistema junto aos NIs acelerados (E22\_AMAZ). A rede de relações criada pela aceleradora é composta por parceiros e apoiadores que estão inseridos nos três diferentes setores: i) governo; ii) organizações da sociedade civil e organizações não governamentais; e iii) empresas do setor privado. No entanto, por meio da lente teórica do processo de TCI, foco da presente pesquisa, observou-se que nem todos esses parceiros contribuíram efetivamente com conhecimento, pois,

embora alguns troquem ou compartilhem, não havia uma transferência de conhecimento de forma explícita. Dessa forma, a próxima seção dedicou-se à caracterização daqueles atores que de fato estiveram envolvidos no processo investigado.

## 4.2 ATORES ORGANIZACIONAIS ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

Os atores organizacionais envolvidos no processo de transferência do programa de aceleração foram a AMAZ, os parceiros-fonte e os NIs acelerados. A **aceleradora AMAZ** é coordenada e faz parte de um setor do IDESAM que se chama aceleração de novos negócios, composta por uma equipe de nove pessoas. A AMAZ coloca em prática todas as ações, gerenciando e organizando as capacitações, as assessorias e os investimentos. Além disso, elabora a chamada e todo o processo de seleção, tendo o contato direto com os parceiros e os NIs. Portanto, é considerado **ator intermediário** dessas relações, em que a partir dos contatos frequentes tanto transferiu conhecimento de modo informal aos envolvidos como também mediou as relações e as ações.

Os **parceiros-fonte** envolvidos no programa de aceleração da AMAZ contribuíram com apoios, divulgações, trocas, conversas informais, aprendizados, prestações de serviços, aplicação de capital, dentre outros meios de transferência de conhecimento. A presente pesquisa conseguiu contato com seis desses parceiros. Nessa relação, o recurso principal envolvido era o conhecimento. Desse modo, eles foram denominados de P1, P2, P3, P4, P5 e P6. A caracterização de tais parceiros se encontra apresentada no Quadro 2.

### QUADRO 2 – CARACTERIZAÇÃO DOS PARCEIROS-FONTE.

Parceiros-fonte	Descrição	Ciclo	Atuação na AMAZ
P1	Desenvolve processos para pessoas, grupos e organizações que ousam se transformar profundamente.	2019	Capacitação
P2	Trabalha a estratégia e a inovação com foco em desenvolver as organizações, os sistemas e lideranças necessárias para enfrentar os principais desafios coletivos da atualidade.	2019 e 2020	Estratégia do programa e capacitação
P3	Empresa B trabalha por meio de consultorias para ampliar e qualificar o impacto social positivo de organizações, ecossistemas, redes e alianças.	2019 e 2020	Estratégia do programa e capacitação

<b>P4</b>	Desenvolve soluções financeiras para impacto social e na análise da performance socioambiental de empresas e instituições financeiras.	2019 e 2020	Investimento, capacitação e treinamento
<b>P5</b>	Empresa de tecnologia que oferece soluções de comércio eletrônico para que pessoas e empresas possam transacionar produtos na internet.	2020	Prestação de serviço e capacitação
<b>P6</b>	Empresa de consultoria que apoia o desenvolvimento de pessoas e organizações que buscam gerar impacto social positivo.	2020	Capacitação

Fonte: elaborada pela autora (2022).

Portanto, com base no Quadro 2, é possível observar que três deles participaram dos dois ciclos de aceleração (2019 e 2020), enquanto um participou somente do primeiro ciclo e dois participaram somente do segundo ciclo (2020). Todos possuem natureza privada, ou seja, foram criados por entidades privadas.

Os NIs participaram predominantemente como receptores do processo de transferência de conhecimento, e, para entender essa experiência a partir da visão desses negócios, dez deles foram escutados, sendo cinco de cada ciclo, denominados de NI-A, NI-B, NI-C, NI-D, NI-E, NI-F, NI-G, NI-H, NI-I e NI-J. O Quadro 3 apresenta a caracterização desses negócios.

### QUADRO 3 – CARACTERIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS ACELERADOS.

	Ciclo	Produto/Serviço
<b>NI-A</b>	2019	Exporta produtos florestais não madeireiros de base renovável.
<b>NI-B</b>	2019	Produz e comercializa alimentos criativos e naturais.
<b>NI-C</b>	2019	Desenvolve acessórios de moda sustentável com tecnologia da floresta (látex).
<b>NI-D</b>	2019	Conhecimento de tecnologia para crianças e adolescentes, buscando também o olhar para comunidades carentes.
<b>NI-E</b>	2019	Comercializa mel com valor agregado.
<b>NI-F</b>	2020	Produz uma linha de sucos com frutas tropicais, amazônicas.
<b>NI-G</b>	2020	Prepara estudantes para se especializarem no tema floresta amazônica.
<b>NI-H</b>	2020	Comercializa sistema de gerenciamento inteligente para venda de passagens na Região Norte do Brasil.
<b>NI-I</b>	2020	Gera inteligência artificial por meio de tecnologia para o desenvolvimento de comunidades rurais familiares.
<b>NI-J</b>	2020	E-commerce para produtos indígenas.

Fonte: elaborado pela autora com base no site da PPA (2022).

Em síntese, os negócios são micro e pequenas empresas que possuem de 3 a 16 colaboradores e de algum modo estão voltados para conservação da floresta amazônica e comunidades e geração de impacto socioambiental.

### 4.3 AS FASES E O FLUXO DO PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

A análise do processo de TCI demonstrou que ele aconteceu por meio de dez fases, sendo elas: geração e identificação, conscientização, codificação, distribuição, *feedback* interativo, aceitação, implementação, *feedback* final, armazenamento e acompanhamento.

No que se refere a cada uma das fases, na **fase de geração e identificação** do conhecimento, algumas considerações podem ser feitas. Primeiro, é uma etapa que nasceu a partir da iniciativa do intermediário, ou seja, da AMAZ, que reconheceu a necessidade de um programa que potencializasse a força dos NIs da região da Amazônia.

Geralmente, os estudos sobre o processo de transferência de conhecimento relatam que essa inicialização se dá ou pela fonte ou pelo receptor (ABOU-ZEID, 2005; FRANK; RIBEIRO, 2014), o que nesse caso não aconteceu, pois o intermediário foi o precursor. Um ponto a se destacar é que a motivação inicial para começo desse processo foi o aspecto socioambiental.

Essa fase também foi marcada pela busca da AMAZ por conhecimento sobre a Amazônia e NIs para elaboração e preparação do edital da chamada e para a construção de um programa compatível às necessidades dos negócios. Logo, observou-se nesse primeiro momento uma atuação autônoma e independente do intermediário.

Em relação à **fase de conscientização**, primeiro foi possível observar a inter-relação entre os atores, mas somente entre a AMAZ e os parceiros-fonte, e a AMAZ e os negócios receptores. Com isso, nessa fase em específico, não houve comunicação entre a fonte e o receptor.

Segundo, foi uma fase em que a AMAZ teve uma atuação relevante por ter o poder de escolher tanto os parceiros-fonte quanto os negócios receptores. Para escolha dos parceiros-fonte, a AMAZ levou em consideração, principalmente, os estoques de conhecimento e o envolvimento com os aspectos socioambientais. Enquanto isso, os parceiros-fonte aceitaram o convite, principalmente, por desejarem associar a sua marca a um projeto que tem como missão a geração de impacto socioambiental positivo para a região da AmB.

No caso da seleção dos negócios receptores, a AMAZ estabeleceu alguns critérios, entre eles estarem na Amazônia; gerarem impacto social e ambiental positivo; estarem em fase de teste; apresentarem componente de inovação; apresentarem viabilidade financeira e potencial de mercado; e não oferecerem riscos de geração de impactos negativos ambientais e sociais. Enquanto isso, as motivações que levaram os negócios a se inscreverem no programa de aceleração foram: a oportunidade de aprenderem (NI-A), de obterem investimentos financeiros (NI-B, NI-C, NI-G), pelo programa estar voltado para negócios da Amazônia (NI-B, NI-C, NI-G), por trabalhar a parte de gestão (NI-B) e de impacto socioambiental (NI-B, NI-D, NI-F, NI-H, NI-J) e pela oportunidade de expansão do negócio (NI-H). Portanto, constatou-se uma presença muito forte do aspecto socioambiental nas tomadas de decisões envolvendo a seleção dos atores.

Terceiro, foi constatada a importância de conhecer os negócios receptores, de entender as suas necessidades prévias, de coletar o máximo de informações possíveis para que o processo estivesse alinhado às suas expectativas. Com isso, esse achado alinhou-se ao entendimento de Kong (2018), ao sinalizar a relevância em identificar as necessidades antecedentes de quem vai receber o conhecimento. Assim, como apresentado por Chen, Duan e Edwards (2006), foi uma fase que envolveu bastante diálogo para que houvesse alinhamento de objetivos, principalmente socioambientais, fechamento de um cronograma e um acordo de colaboração.

Na **fase de codificação** foi detectada a atuação somente do intermediário (AMAZ) e dos parceiros-fonte, em que o primeiro repassava informações dos negócios receptores para esses parceiros. Cada vez que um parceiro-fonte era convidado, esse procedimento acontecia. Essas informações diziam respeito ao perfil e às necessidades dos negócios, para que esses parceiros pudessem codificar as informações e desenhar os *workshops* ou os treinamentos de forma personalizada. Constatou-se ainda que nessa fase os parceiros-fonte, de forma geral, tiveram acesso a essas informações e converteram-nas em apresentações (tácito), conversas (tácito), formulários (explícito), ferramentas (explícito), manuais (explícito), analogias (tácito), exemplos (tácito) e metáforas (tácito).

Quanto à **fase de distribuição**, primeiro considerou-se que foi a primeira etapa que de fato envolveu as três figuras desse processo (intermediário, fonte e receptor), corroborando, portanto, o argumento de Szulasnki (2000) ao ressaltar que é a fase de maior comunicação e inter-relação entre os envolvidos. Nessa fase, os parceiros-fonte tiveram uma relação direta com os NIs ao distribuírem conhecimento, enquanto a AMAZ ficou responsável pela organização para que a distribuição ocorresse.

Segundo, essa fase e as seguintes se mostraram de idas e vindas, tendo em vista que a cada encontro, a cada *workshop*, a cada jornada, a cada feira foi considerado um momento de distribuição de conhecimento proporcionado aos negócios receptores. Terceiro, notou-se ainda que as metodologias (apresentações teóricas, atividades práticas em grupos e individuais, dinâmicas, rodas de conversa e discussões) utilizadas pelos parceiros-fonte foram diversas, estimulando o senso prático e teórico dos negócios receptores. Identificou-se ainda a utilização de diversos meios de distribuição como *Workshop*, jornadas digitais, mentorias, laboratório de inovação, feiras, exposições, prêmios, festas, parcerias e encontros presenciais. Essa diversificação de canais e formatos de distribuição foi entendida como positiva pelos negócios receptores, uma vez que estes informaram preferir metodologias em que a teoria converse com a prática.

Em relação à **fase de feedback interativo**, aponta-se logo de imediato que não foi uma fase identificada na literatura estudada, sobretudo ela estando no meio do processo. Logo, destaca-se como um achado importante da pesquisa. Esses *feedbacks* interativos aconteciam logo após cada momento de distribuição, ou seja, se tivessem quatro encontros, nos quatro eram aplicadas essas avaliações formais, por meio de questionários *on-line* e formulários (P2, P5) e informais (P1, P2, P4, P6), por meio de conversas e diálogos, o que possibilitava à AMAZ (intermediário) se adequar às expectativas e necessidades dos negócios. Essas avaliações tanto eram aplicadas pelo intermediário quanto pelos parceiros-fonte aos negócios acelerados no sentido de observarem o que poderia ser mudado ainda no decorrer do processo.

As evidências ainda demonstram que todos os negócios receptores viram de forma positiva esses *feedbacks* no andamento das atividades, pois indicam que AMAZ e os parceiros-fonte se mostraram abertos a mudanças e flexíveis a se adaptarem a possíveis contingências.

Quanto à **fase de aceitação**, alguns pontos também podem ser considerados. Primeiro que essa fase foi operacionalizada somente pelos negócios receptores (GILBERT; CORDEY-HAYES, 1996). Segundo que pode acontecer de forma recorrente, pois nos negócios analisados se sucedeu após fase do *feedback* interativo no sentido de os negócios receptores aplicarem filtros e reflexões para se pensar em quais conhecimentos seriam aproveitados na rotina e nos processos do negócio.

Terceiro, todos os negócios investigados fizeram essa avaliação, mesmo que de forma inconsciente, do que não seria aproveitado e do que poderia ser implementado. Como critérios de filtragem utilizaram: as necessidades de cada negócio (NI-A, NI-B, NI-C, NI-D, NI-E, NI-F, NI-G, NI-H, NI-I e NI-J) e características específicas, por exemplo, o negócio trabalhar com o setor de serviços, ou não ser uma *startup*, ou

estar mais amadurecido no mercado (NI-A, NI-B, NI-E, NI-F, NI-G, NI-J). Assim, de todo modo tiveram que adaptar de alguma forma esse conhecimento ao que a empresa realmente necessitava (ABOU-ZEID, 2005; LIYANAGE et al., 2009).

Esse resultado aponta que nem todo conhecimento transferido será de fato aproveitado, e, sendo assim, os negócios receptores devem refletir sobre quais conhecimentos recebidos poderão auxiliar na resolução dos seus problemas.

Em relação à **fase de implementação**, pode-se considerar, primeiro, que é uma etapa exclusiva dos negócios receptores, que se voltam para a sua rotina e implementam o que foi aprendido. Segundo, dos dez negócios acelerados, em seis (NI-A, NI-B, NI-D, NI-H, NI-I, NI-J) as ações foram implementadas pelos sócios e colaboradores, enquanto em três (NI-C, NI-F, NI-G) ficaram a cargo somente dos sócios devido à equipe reduzida e em um (NI-E), somente os colaboradores. Os dados sugeriram que aqueles em que a equipe conseguiu obter uma maior união e compartilhamento de conhecimento conseguiram implementar mais ações (HOLM et al., 2017), como nos casos NI-A, NI-B, NI-D, NI-H, NI-I e NI-J. Esse argumento vai ao encontro de Holm et al. (2017), ao relatarem que ter colaboradores engajados e capazes de cooperar com o processo faz diferença para obtenção de bons resultados.

Aqueles negócios em que o conhecimento ficou mais centralizado aos sócios (NI-C, NI-F, NI-G) apresentaram maior dificuldade em implementar ações, devido à falta de tempo e de acesso a investimentos financeiros (CHALMERS; BALAN-VNUK, 2013). Esse achado corrobora o entendimento de Cardoni et al. (2019), de que em pequenas empresas a gestão se torna mais dependente do empreendedor, e dessa forma é por meio dele que o conhecimento chega até a organização. Portanto, o empreendedor precisa ter iniciativa em compartilhar e não centralizar as informações aprendidas.

Terceiro, observou-se que, de todos os conhecimentos distribuídos, os negócios receptores conseguiram implementar questões mais voltadas aos aspectos socioambientais, como modelo C (NI-A, NI-B, NI-D, NI-E, NI-G, NI-H) e mensuração de impacto e indicadores socioambientais (NI-A, NI-B, NI-C, NI-D, NI-E, NI-G, NI-H, NI-I, NI-J). Além desses assuntos, também implementaram planejamento estratégico (NI-E, NI-F, NI-G), aspectos financeiros (NI-A, NI-B, NI-C, NI-G, NI-H, NI-J), aspectos de *marketing* (NI-A, NI-C, NI-E, NI-F, NI-H, NI-I), aspectos de recursos humanos (NI-D, NI-I), aspectos comerciais (NI-E, NI-F, NI-I), aspectos jurídicos e contábeis (NI-F), comunicação/*storytelling* (NI-A, NI-C, NI-F, NI-G), gestão de processos (NI-B, NI-F, NI-I, NI-J), programa de desenvolvimento de fornecedores (NI-B), *e-commerce* (NI-B, NI-E), lançamento e modificação de produtos/serviços (NI-E, NI-F, NI-H, NI-I, NI-J) e *design thinking* (NI-D).

Quarto, notou-se que algumas atividades presentes na empresa facilitaram esse processo de implementação, como uso de tecnologia para o melhor gerenciamento de informações (NI-A, NI-B, NI-D, NI-E, NI-G, NI-H, NI-I), o trabalho em equipe (NI-A, NI-B, NI-C, NI-E, NI-G, NI-H), a qualificação dos colaboradores, as capacitações e os treinamentos (NI-A, NI-B, NI-D, NI-H), a gestão de projetos/processos (NI-E, NI-C, NI-I), as reuniões contínuas (NI-A, NI-G, NI-H, NI-I), o compartilhamento de informações (NI-A, NI-B, NI-D, NI-E, NI-G, NI-H, NI-J) e a escuta ativa aos colaboradores (NI-B, NI-D, NI-J) (CHALMERS; BALAN-VNUK, 2013). Quinto, de acordo com as entrevistas, contingências externas, como o da pandemia, podem dificultar o processo de implementação, como aconteceu nos negócios do segundo ciclo (NI-F, NI-G, NI-H, NI-I, NI-J). No entanto, para lidar com essas situações, notou-se a importância de ter um acompanhamento mais próximo do intermediário (AMAZ) e de serem resilientes e adaptáveis.

Quanto à **fase de armazenamento**, pode-se considerar que é uma etapa exclusiva dos negócios receptores que consistiu especialmente em identificar ferramentas utilizadas pelos negócios a fim de preservar o conhecimento adquirido no processo de aceleração. Pode-se sinalizar, primeiro, que não aconteceu em um momento específico, ou seja, se sucedeu em diversos momentos desde a distribuição do conhecimento, podendo acontecer após os encontros, ou após o processo de aceitação ou até mesmo após implementação, logo, não havia um período exato.

Segundo, no primeiro ciclo o intermediário AMAZ não possibilitou meios que pudessem facilitar o armazenamento do conhecimento por parte dos negócios, porém, já no segundo ciclo disponibilizaram uma plataforma e e-mails para melhorar a usabilidade e a proteção das informações. Terceiro, notou-se que três dos negócios (NI-B; NI-E; NI-G) investigados declararam não ter utilizado algum mecanismo de armazenamento, já cinco negócios (NI-C; NI-D; NI-H; NI-I; NI-J) usaram o Google Drive corporativo da empresa em que todos tinham acesso ao material disponibilizado, e, por fim, dois negócios (NI-A e NI-F) valeram-se de outros meios, como biblioteca digital e pasta física/notebook. Portanto, a maioria dos negócios investigados utilizou alguma ferramenta para preservar o conhecimento adquirido, o que se mostrou importante para acessá-los posteriormente (YAHYA, 2016; KWAN; CHEUNG, 2006).

Quanto à **fase de feedback final**, pode-se considerar uma fase que abrange especificamente a aplicação de um questionário formal ao final do ciclo pelo intermediário aos negócios receptores, sendo melhor aplicado de forma *on-line* com auxílio de plataformas. Os dados indicam que é uma etapa que geralmente acontece somente após a finalização do programa de aceleração, findando o processo de transferência de conhecimento. De acordo com o caso analisado, sugere-se ser uma etapa importante para avaliação do programa e do conhecimento distribuído como um todo,

pois a partir dessa avaliação o intermediário pode ter a percepção do que pode vir a mudar/evoluir em ciclos posteriores (LIYANAGE et al., 2009).

Quanto à **fase de acompanhamento**, consistiu especialmente na assistência do intermediário e de parceiros-fonte aos negócios receptores. Em relação aos achados dessa fase, primeiro, observou-se que não aconteceu em um momento específico, sucedendo-se desde a seleção dos receptores e perdurando em todo o processo de transferência de conhecimento. Segundo, esse acompanhamento se deu de forma próxima, como uma espécie de supervisionamento, seja dos indicadores sociais, ambientais e econômicos, seja de questões contábeis e jurídicas e demandas pontuais do negócio. Geralmente, acontecia por meio de e-mails, grupos no WhatsApp, reuniões de forma remota, ou seja, utilizavam vários canais para que esse acompanhamento se tornasse possível. Terceiro, identificou-se, a partir dos dados levantados, que situações contingenciais relacionadas a fatores externos, como no caso da pandemia, podem levar o intermediário a acompanhar com mais frequência os negócios receptores.

A análise do fluxo do processo de transferência de conhecimento conduziu a dois pontos principais. O primeiro diz respeito à não linearidade do processo, pois, embora ele seja apresentado de forma sequencial, algumas fases se sobrepõem uma as outras e com momentos de recursividade (idas e vindas). Assim, pode-se perceber que o processo de transferência de conhecimento não foi sequencial, uma vez que ocorreram situações em que não houve a finalização de uma etapa para que a seguinte fosse iniciada. Além disso, em alguns momentos, houve a necessidade de voltar a fases anteriores para remodelar e/ou aplicar mudanças (CHEN; DUAN; EDWARDS, 2006; KWAN; CHEUNG, 2006; FRANK; RIBEIRO, 2014). Os dados ainda indicam que, quanto maiores forem as contingências externas, crises, ou seja, fatores que não são passíveis de controle, maiores chances de acontecerem as sobreposições e os momentos de recursividade. Com isso, devido ao retorno às fases anteriores, bem como sobreposições, adaptações e alterações durante as fases sucedidas do processo, esses fatores levaram a importância da flexibilidade, dinamicidade e interatividade entre as fases. Segundo, embora as funções e os papéis entre os atores envolvidos estivessem estabelecidos, o fluxo do conhecimento percorreu todos eles, sendo que todos aprenderam e de alguma forma também ensinaram.

#### 4.4 O PAPEL DO INTERMEDIÁRIO NO PROCESSO

O estudo demonstrou que o intermediário desempenhou relevante papel nesse processo. Primeiro que foi a partir dele que o processo se iniciou, logo, sem o intermediário não haveria a transferência de conhecimento. Esse argumento contraria

o estudo de Lindkvist et al. (2019), que indica que os intermediários são frequentemente ausentes nas fases iniciais de planejamento do projeto, sendo mais presentes em fases de implementação. Segundo, que foi a partir dele que tanto os negócios receptores quanto os parceiros-fonte foram selecionados e conseguiram se conectar. Tal entendimento vai ao encontro de Lindkvist et al. (2019), pois destacaram que o intermediário facilita a comunicação entre as partes interessadas.

Terceiro, ele conseguiu coletar informações importantes dos negócios receptores e repassar aos parceiros-fonte, especialmente na fase de codificação, para que as necessidades desses negócios fossem atendidas. Portanto, desempenhou um papel fundamental na reunião de vários parceiros com diferentes bases de conhecimento e na reunião de vários negócios receptores com diferentes necessidades. Quarto, ele organizou todo o processo de transferência de conhecimento, ajudando, como também escolhendo os melhores canais, aplicando *feedbacks*, realizando mudanças quando necessárias, conectando os negócios com outros parceiros, organizando feiras, laboratórios, jornadas e rodas de conexão. Logo, proporcionou diversas frentes para que o conhecimento chegasse até os negócios receptores.

Quinto, ele fez todo o acompanhamento próximo, verificando os resultados que estavam sendo alcançados e observando as necessidades do negócio ao longo do processo. Esses apontamentos vão ao encontro dos resultados da pesquisa de Parker e Hine (2013), ao sugerirem que o papel do intermediário ultrapassa o de simplesmente facilitar o processo, uma vez que ele afeta a capacidade de aprendizagem, os relacionamentos e os canais de comunicação.

Portanto, a partir de tais considerações, sugere-se que o intermediário não é um coadjuvante no processo, pelo contrário, pode ser a figura central para o desenvolvimento da transferência, tendo em vista que as entrevistas e os documentos indicaram que o intermediário assumiu várias funções, como as de organizador, facilitador e transferidor de conhecimento. Além disso, teve um papel importante em todas as fases do processo, sendo o facilitador do fluxo de conhecimento, fazendo com que esse conhecimento se difundisse e proliferasse durante o processo (LIN; WEI, 2018).

Logo, os dados indicam que a participação ativa do intermediário permitiu que a transferência de conhecimento ocorresse de forma mais estruturada, explícita e sistematizada, embora não engessada. Com isso, a partir de todas essas funções, o intermediário aprendeu e, também, gerou valor interno para si, o que oportunizou o desenvolvimento de outros ciclos de aceleração e, conseqüentemente, de outros processos de transferência de conhecimento. Esse argumento corroborou Li e Wei (2018) ao identificarem que o papel dos intermediários pode melhorar a eficiência da transferência de conhecimento.

## 4.5 OS FATORES DETERMINANTES NO PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

Os fatores determinantes exclusivos da fonte foram: i) motivação para ensinar; ii) tipo de conhecimento; iii) canais de transferência; e iv) capacidade de ensino. O fator **motivação para ensinar** foi citado por todos os parceiros-fonte de quatro formas: na preparação de um material de qualidade e de dinâmicas apresentadas no intento de realizar um bom trabalho para os negócios receptores; no engajamento em um projeto com propósito de impacto socioambiental; na não intencionalidade em participarem visando o lucro; na abertura à aprendizagem, ou seja, os parceiros-fonte apresentavam uma escuta ativa, estando flexíveis e preocupados com as necessidades dos negócios receptores. Portanto, a partir desses achados, foi possível destacar especialmente que, ao se tratar de transferência de conhecimento envolvendo NIs, a motivação dos parceiros-fonte se vincula também ao propósito socioambiental e da não intencionalidade em participar visando somente o lucro. Tais resultados corroboram a Proposição 1.

O fator **tipo de conhecimento** também foi evidenciado ao se constatar que todos os parceiros-fonte repassaram conhecimentos tácitos e explícitos aos negócios acelerados. Essas conversões se manifestaram como fator determinante ao representarem o intuito de facilitar a compreensão e o repasse desse conhecimento.

O fator **canais de transferência** se mostrou outro fator determinante. Os dados evidenciaram que, independentemente do formato *on-line* ou presencial, os canais mais utilizados foram apresentações/palestras, aulas tradicionais com uso de *slides*, diálogos e reuniões, os quais possibilitaram trocas de experiências, retirada de dúvidas, atividades práticas em grupos e individual, dinâmicas, ferramentas, manuais, exercícios, rodas de conversa e jogos (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; EASTERBY-SMITH; LYLES; TSANG, 2008).

O fator **capacidade de ensino** se manifestou no processo de diferentes formas a partir do interesse dos parceiros-fonte em: estarem sempre evoluindo em termos de estudos e experiências; procurarem meios de serem referência tanto no campo de impacto socioambiental quanto nos temas que são destinados a contribuir; disporem de capacidade técnica, intelectual e domínio do assunto; saberem passar e facilitar a transferência de conhecimento; estarem abertos a escutar e a aprender; e terem sensibilidade ao ensinar. Portanto, a partir deste estudo, identificou-se que a capacidade de ensino se mostrou fator determinante por ser a partir dela que os parceiros-fonte utilizando de suas competências souberam escolher o tipo de conhecimento, bem como o melhor canal para os negócios receptores.

Os fatores exclusivos do receptor incluem a i) motivação para aprender; ii) capacidade de absorção; e iii) ambiguidade causal. A **motivação para aprender** se manifestou nos negócios receptores a partir das motivações intrínsecas e extrínsecas com o foco de manter o estímulo durante a jornada. Os indícios mostraram como motivações extrínsecas: o intermediário estimular a interação entre os atores envolvidos; os parceiros-fonte terem uma capacitação alinhada ao propósito do programa, o intermediário dispor de outros apoios além da capacitação, como apoio financeiro, comercial e estratégico; o conteúdo estar alinhado às necessidades dos negócios receptores; e os parceiros-fonte apresentarem uma linguagem compartilhada e visão colaborativa.

Essas motivações extrínsecas implicam a importância da atuação do intermediário e dos parceiros-fonte em criar estratégias que auxiliem na motivação dos negócios receptores. Já as motivações intrínsecas foram: a abertura e a capacidade de aprendizagem presente nos negócios receptores e a visualização da necessidade constante de aprendizagem e busca por informações, para se manterem atualizados e competitivos. As motivações intrínsecas corroboram Narteh (2008), que menciona que o sucesso da transferência de conhecimento depende inclusive da atuação do receptor, uma vez que, se ele não está disposto a aprender, possivelmente os resultados possam se tornar limitados.

Em relação à **capacidade de absorção**, os indícios demonstraram que os negócios receptores não tiveram tantas dificuldades aparentes acerca de adquirir e assimilar o conhecimento distribuído, especialmente devido ao conhecimento prévio que detinham e por serem pessoas qualificadas com uma certa experiência anterior na área de empreendedorismo. Identificaram-se alguns pontos que podem melhorar a capacidade de absorção, como: acompanhamento de um mentor, adaptação do conteúdo às necessidades do negócio, acompanhamento e presença do intermediário, disposição de parceiros-fonte a alinhar-se ao propósito do negócio, acesso a linguagem mais acessível e inclusiva, criação de comissão de conselheiros junto à comunidade e/ou aos *stakeholders* em prol de possibilitar o compartilhamento de conhecimento, combinação de conteúdos a vivências e atividades práticas, e uso de metodologias que permitam trocas entre os negócios receptores. Tais resultados confirmaram as Proposições 1 e 2.

Os resultados demonstraram, em relação à **ambiguidade causal**, que a presença de parceiros-fonte e profissionais qualificados, assim como o acompanhamento frequente tanto dos parceiros-fonte como de intermediários ou mentores, contribuiu para redução desse aspecto.

Os fatores determinantes relacionais foram: i) seleção; ii) ajuste cultural; iii) interação; iv) confiança; v) contexto organizacional; vi) comunicação; vii) tempo; e viii) flexibilidade. Quanto à **seleção**, verificou-se que o fato de o processo de seleção dos negócios receptores ter sido realizado com critérios predefinidos e com toda uma sistemática fez toda a diferença na composição do grupo, no sentido de ter uma melhor interação, alinhamento na comunicação e maior motivação em aprender. Esse resultado vai ao encontro dos achados identificados por Narteh (2008) ao sinalizar que a seleção deve ser realizada de forma estratégica e não de forma fortuita e emergencial, pois definir parceiros de forma aleatória pode colocar em risco o processo de transferência de conhecimento.

Além disso, uma análise criteriosa quanto à escolha dos parceiros-fonte, levando-se em consideração a capacidade intelectual e de ensino, o domínio do assunto a ser tratado e a preocupação com o impacto socioambiental, demonstrou ser relevante para o processo de transferência de conhecimento, sinalizando a importância do alinhamento em termos de propósito entre os três atores.

Quanto ao **ajuste cultural**, os dados empíricos demonstraram que houve uma adequação cultural dos parceiros-fonte e dos negócios receptores por serem de diferentes regiões. Esse ajuste influenciou os parceiros-fonte na forma como construíram o material e na forma de reportar esse conhecimento. Por exemplo, evitaram o uso de termos em inglês e jargões; utilizaram uma linguagem mais acessível, simples e aberta; tiveram uma escuta ativa; aplicaram exemplos e referências próximos à realidade dos negócios receptores e estudaram o perfil, a cultura, os valores e as crenças desses negócios (NARTEH, 2008). Assim, foi possível corroborar a Proposição 1.

Quanto ao fator **interação**, constatou-se que o formato *on-line* pode reduzir a interação e o engajamento, sendo, assim, um desafio, pois é um formato que pode limitar as vivências e as imersões. No entanto, independente do formato presencial ou digital, os participantes destacaram pontos importantes que foram utilizados no processo de transferência de conhecimento para manter a interação, como: ter uma escuta ativa; possibilitar que os negócios receptores contem suas histórias; manter um nível de informalidade; conversar sobre questões aleatórias além do tema trabalhado; conceder uma assistência mais frequente aos negócios; dialogar de forma mais profunda; possibilitar espaços de trocas e de desconstrução; utilizar uma linguagem acessível; trabalhar com conteúdo de absorção mais rápida; utilizar tanto conversas individuais como coletivas mediadas; tornar o empreendedor o protagonista do momento; e ter turmas menores com maior democraticidade, abertura para trocas, maior disponibilidade, foco nas pessoas e nas necessidades dos negócios. Logo, foi possível confirmar as Proposições 1, 3 e 4.

Quanto à **confiança**, os dados empíricos mostraram que sem confiança os negócios não se abrem, dificultando a interação e a comunicação (NARTEH, 2008). A criação de intimidade possibilitada nos encontros presenciais permitiu aos negócios se sentissem à vontade e confiantes para expor diversos assuntos, inclusive financeiros e desafios da rotina, que normalmente, são temas mais complexos de serem tocados. Logo, a presente pesquisa aponta que usar da pessoalidade pode gerar confiança e conseqüentemente reduzir o engessamento dos encontros. Esse resultado corroborou os entendimentos de Mirvis et al. (2016), uma vez que verificaram a importância do desenvolvimento de laços mais fortes e de proximidade. Constataram-se alguns meios utilizados para gerar confiança entre os atores, especialmente aos negócios receptores: escuta ativa, interação constante, comunicação fluida, cuidado e preocupação, respeito pelo conhecimento prévio e pelas dificuldades que esses negócios já passaram, criação de um ambiente propício, uso de brincadeiras e dinâmicas, contato presencial e transparência durante todo o processo. A partir de tais apontamentos, foi possível ratificar a Proposição 1 do estudo.

Quanto ao **contexto organizacional**, constatou-se que o fato de o programa ser na região da Amazônia e os negócios terem conexão com esse contexto contribuiu positivamente para o desenvolvimento do processo. Os parceiros-fonte tiveram que pesquisar sobre essa região e sobre os negócios receptores, pois de acordo com os entrevistados era um contexto dentro de uma realidade diferente daquela a que os parceiros estavam acostumados e que ainda não haviam vivenciado. Devido a essa questão, listaram que para lidar com esse contexto era preciso dispor de uma escuta apurada, ter maior sensibilidade, se colocar na função de facilitador, e não somente de transmissor do conhecimento, entender as características do território, entender o cheiro, sentir o gosto e o calor do ambiente para se colocar no lugar deles e passar o melhor em termos de conteúdo, experiências e vivências.

Quanto à **comunicação**, os dados empíricos demonstraram que a comunicação foi fluida e sem ruído durante a distribuição e o acompanhamento dos negócios. Para que isso acontecesse, os parceiros-fonte e o intermediário utilizaram linguagem acessível, transparente, colaborativa, democrática e empática; interações; conhecimento prévio sobre os negócios; metodologias e o interesse dos envolvidos. Portanto, sugere-se que todos os atores contribuíssem para melhor efetividade da comunicação, seja o intermediário mediando essas relações, seja os parceiros-fonte tentando criar estratégias para alcançar esses negócios, como os próprios negócios receptores em estarem motivados e abertos para essa conexão (SUN et al., 2016). A partir desses achados, foi possível reforçar as Proposições 1, 3 e 4.

Quanto ao **tempo**, os dados empíricos não corroboraram os estudos de Davenport e Prusak (2003), ao destacarem que, quanto mais tempo, melhores os resultados.

No entanto, de acordo com os participantes do estudo um tempo muito duradouro pode comprometer a motivação bem como a implementação dos resultados. Além disso, a partir dos dados, esse estudo avança ao constatar que é preciso respeitar não somente o tempo dos negócios receptores, para que possam desempenhar suas demais atividades na rotina do dia a dia, mas também fornecer um espaço para os negócios absorverem o conteúdo. Por isso, a importância de haver um intervalo entre um encontro e outro para que tenham tempo de refletir, assimilar e incorporar o conhecimento.

Quanto à **flexibilidade**, os dados empíricos revelaram que em alguns momentos todos tiveram que improvisar e se adaptar ao tempo e ao contexto. Observou-se, especificamente em relação ao intermediário, o quanto precisou ser flexível para que o processo de transferência fosse efetivo, principalmente se tratando do segundo ciclo, o qual aconteceu no período de pandemia, levando a mudanças em toda a programação. Mesmo com as adaptações realizadas, algumas não funcionaram, sendo preciso remodelá-las ao longo do processo. Portanto, ficou demonstrada a importância da flexibilidade dos atores envolvidos para que haja maior fluidez e menos burocracia no processo de transferência de conhecimento. Essa flexibilidade se relaciona à necessidade de adaptações oriundas da ocorrência de improvisos, situações contingenciais e questões de *feedbacks* gerados pelos participantes.

#### 4.6 OS ASPECTOS SOCIOAMBIENTAIS NO PROCESSO

Quanto às características específicas relativas ao caráter socioambiental no processo de TCI da aceleradora envolvendo NIs, os dados empíricos revelaram quatro aspectos: i) espírito colaborativo e gestão democrática e participativa; ii) escuta ativa e sensível; iii) alinhamento aos valores socioambientais; e iv) geração de valor social.

O primeiro, **espírito colaborativo**, foi demonstrado em alguns comportamentos, como: no comprometimento mais forte do grupo; na construção conjunta envolvendo todos os atores; na ausência de disputa por interesses econômicos; no envolvimento de todas as partes com um olhar mais sistêmico e sinérgico em busca de objetivos em comum; no uso de metodologias mais democráticas e participativas; e na interação e trocas frequentes entre os envolvidos (GRANADO; MOHAMED; HLU-PIC, 2017). Essas questões revelaram ausência de comportamento oportunista, uma vez que os atores se mostraram colaborativos durante o processo, confirmando as Proposições 1, 2, 3 e 4.

A **escuta e comunicação mais humana, ativa e sensível** foi evidenciada na sensibilidade, cuidado, preocupação e empatia do intermediário e dos parceiros-fonte para

com os NIs acelerados. Os dados empíricos revelaram que a comunicação deve ser mais fluida e alinhada aos valores e necessidades dos NIs, utilizando-se de conversas informais, inspiracionais, humanas, próximas, com interações frequentes e com menos cobranças em termos de metas financeiras, porém com mais exigências quanto às questões sociais. Assim, este estudo avança ao demonstrar que a diferença está na forma de abordagem, na conversa e na abertura com esses negócios, havendo uma humanização inclusive nas exigências.

Com isso, sugere-se que, quando questões socioambientais estão envolvidas, não é só criar um programa de aceleração, oferecer apoio e distribuir conhecimento, para maior engajamento e conexão com os empreendedores, é importante haver sensibilidade, escuta apurada e comunicação humanizada. Esses resultados confirmam os entendimentos de Marín, Betancur e Aguilar (2016), pois destacaram a relevância da interação social participativa aberta baseada em *feedback*, discurso e diálogo sensível no contexto de NIs, confirmando, desse modo, as Proposições 3 e 4.

Em relação ao **alinhamento dos atores aos valores socioambientais**, os dados empíricos evidenciaram que esse aspecto, principalmente na seleção dos negócios e parceiros envolvidos no processo, facilita a comunicação, as estratégias organizacionais, a compreensão das reais necessidades do receptor e das demandas socioambientais da região. Quando se tem valores em comum, a sinergia se torna mais forte e, conseqüentemente, o engajamento também (JUG, 2020), corroborando, assim, a Proposição 2.

Em relação ao **conhecimento alinhado ao contexto socioambiental**, constatou-se que há temáticas que devem ser trabalhadas quando se trata de NIs, tais como a teoria da mudança, a mensuração de impacto social e indicadores socioambientais. Enquanto isso, outras temáticas mais gerais, como estratégias de vendas, *storytelling*, *marketing*, comercialização, finanças, questões econômicas e de mercado etc., devem estar presentes, mas alinhadas ao propósito socioambiental para que não levem os negócios ao desvio de sua missão. Assim, o estudo avança ao apontar que o ideal é que durante todo o processo se busque o alinhamento entre o socioambiental e o econômico, corroborando a Proposição 2.

Em relação ao **valor socioambiental gerado**, constatou-se que esse valor pode ser o resultado de um processo de transferência de conhecimento a NIs. Para geração desse valor, observou-se a importância de os negócios receptores obterem, além de conhecimento, recursos financeiros, apoio e *network*. Esses ativos se complementam e podem fazer a diferença no resultado desse processo.

No entanto, cabe destacar que a realização do processo vai além desses aspectos, como uma escuta ativa e humanizada, comunicação, valores e conhecimento ali-

nhados a geração de impacto socioambiental, espírito colaborativo, uso efetivo dos fatores determinantes e um processo sistemático, porém flexível. Logo, sugere-se que todos esses aspectos estão inter-relacionados, sendo que somente com a junção de pelo menos a maioria deles pode-se fazer a diferença no resultado do processo de transferência de conhecimento envolvendo os NIs.

#### 4.7 REPRESENTAÇÃO ILUSTRADA DO MODELO PROPOSTO

A partir dos resultados obtidos, o presente estudo propõe um modelo de análise para o processo de TCI no contexto de NIs, conforme apresentado na Figura 1. De acordo com o modelo são três os atores envolvidos: o intermediário, a fonte e o receptor.

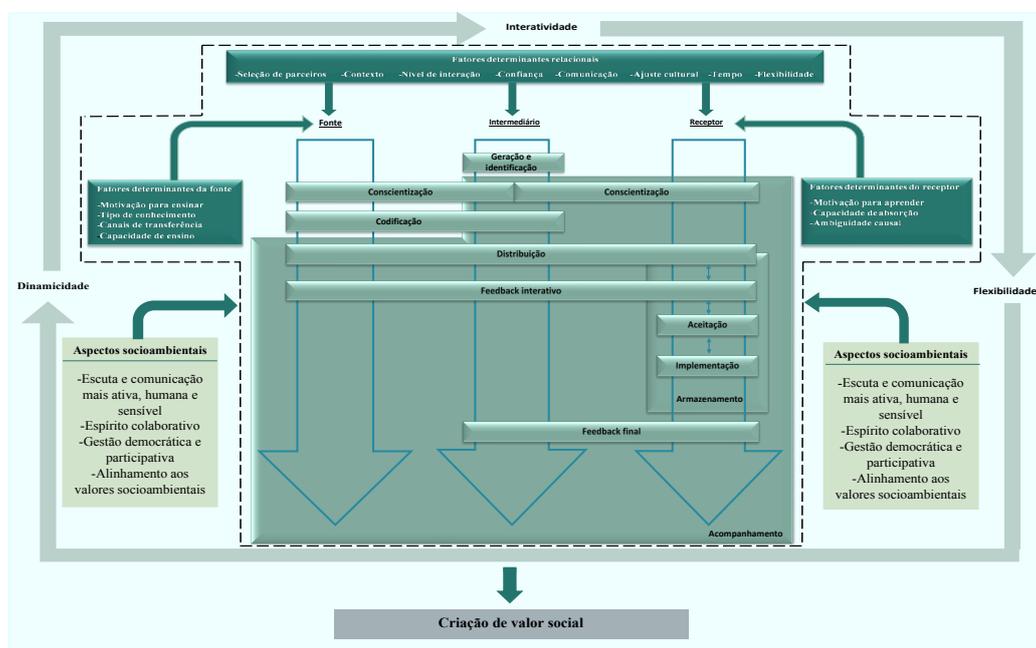
O intermediário foi representado no estudo pela aceleradora, a fonte pelos parceiros da aceleradora e o receptor pelos NIs acelerados. A transferência de conhecimento ocorre por meio de um processo representado em fases, como pode ser observado a partir das três setas representadas por cada ator. Essas fases, em número de dez, são: geração e identificação, acompanhamento, conscientização, codificação, distribuição, *feedback* interativo, aceitação, implementação, armazenamento, *feedback* final.

No modelo, o intermediário pode ser o iniciador do processo de transferência, dependendo do contexto. Ele está presente em praticamente todas as fases, uma vez que conecta as fontes com os receptores e acompanha o processo, inclusive após a finalização da aceleração. Ele participa das fases de geração e identificação, acompanhamento, conscientização, codificação, distribuição, *feedback* interativo e final. Já as fontes participam das mesmas fases, exceto as de geração e identificação e *feedback* final. Por fim, os receptores participam nas fases de conscientização, distribuição, armazenamento, *feedback* interativo, aceitação, implementação, armazenamento e *feedback* final.

Com base no processo ilustrado, alguns pontos podem ser destacados: a fase de armazenamento do conhecimento por parte dos negócios pode se iniciar a partir da distribuição do conhecimento e segue até a finalização do processo; a fase de acompanhamento por parte do intermediário ocorre durante todo o processo, exceto na geração e identificação, e por parte da fonte, se inicia somente após a distribuição do conhecimento, podendo ou não acontecer, de acordo com as necessidades dos negócios; nas fases de distribuição e *feedback* interativos, em que os três atores se comunicam mais fortemente; por fim, as fases são dinâmicas, flexíveis e interativas, podendo haver recursividade e sobreposições durante o aco-  
metimento do processo.

O modelo ainda apresenta ao redor do processo 15 fatores determinantes (distribuídos em relacionais, da fonte e do receptor) que influenciam o andamento e a efetividade do processo. Além desses fatores, o modelo contempla elementos oriundos de características específicas do contexto dos NIs, que podem potencializar o sucesso e a geração de valor social na transferência, tais como i) espírito colaborativo e gestão democrática e participativa; ii) escuta e comunicação ativa e sensível; iii) alinhamento aos valores socioambientais; e iv) geração de valor social.

**FIGURA 1 – REPRESENTAÇÃO EMPÍRICA DO PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO E SEUS FATORES DETERMINANTES NO CONTEXTO DOS NEGÓCIOS DE IMPACTO.**



Fonte: elaborada pela autora (2022).

## ▲ 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de Transferência de Conhecimento Interorganizacional (TCI) envolvendo Negócios de Impacto (NIs), apesar do avanço da literatura na área, apresenta ainda a necessidade de maior aprofundamento e estudo que permita compreender a complexidade do processo frente às especificidades desses negócios. Sendo o conhecimento um recurso estratégico nas trocas relacionais envolvendo os NIs, entender esse fluxo se torna relevante e contributivo para a competitividade e a atuação de sucesso dos NIs. Assim, o estudo desse processo, no contexto de uma aceleradora de impacto, conduziu a um modelo composto pelas fases de geração e identificação, conscientização, codificação, distribuição, *feedback* interativo, aceitação, implementação, armazenamento, *feedback* final e acompanhamento, com possibilidade de retorno entre as fases, contando com a interferência de fatores determinantes nas diversas etapas do processo e com elementos que devem ser aplicados para um melhor desenvolvimento do processo e maior geração de impacto socioambiental.

Os resultados da pesquisa confirmaram as quatro proposições de pesquisa, ou seja, o processo de transferência do conhecimento organizacional no contexto dos Negócios de Impacto Social é efetivo: quando há confiança mútua, objetivos comuns, linguagem compartilhada e visão colaborativa; quando a outra parte entende o quão importante é o valor social, sendo motivado não somente por questões econômicas, mas principalmente sociais; quando conduzido de forma democrática e participativa; e quando há uma interação mais próxima e frequente das partes envolvidas durante o processo.

Dentre as contribuições realizadas pelo estudo, quatro principais podem ser inicialmente citadas. A primeira em relação à identificação das dez fases do processo, observando-se que baseado na literatura de negócios tradicionais possuía oito fases, mas a pesquisa realizada indicou que o modelo voltado para NIs poderia ser aperfeiçoado com a inclusão de duas outras fases: *feedback* interativo e acompanhamento. A segunda diz respeito ao detalhamento de cada etapa desenvolvida junto às suas atividades, bem como a atuação de cada ator envolvido com suas distintas responsabilidades. A terceira refere-se à identificação do papel do intermediário no processo, sendo que poucos são os estudos que tratam da importância do intermediário em uma transferência de conhecimento. A quarta e última refere-se à identificação de características específicas socioambientais que podem influenciar o processo.

Adicionalmente, pode-se citar contribuições para a gestão dessas relações e atuação desses negócios. A primeira delas está relacionada ao detalhamento acerca das fases, tendo em vista que atores como aceleradoras, parceiros de uma forma geral e NIs podem se valer dos resultados dessa pesquisa como forma de melhorar as suas atuações e repensar suas estratégias no campo a fim de gerar e potencializar maior valor socioambiental. A segunda contribuição se relaciona ao contexto da região da AmB, por ser ainda pouco explorado e carente de ações socioambientais. A terceira refere-se às instituições voltadas para esse perfil de negócios. Na última pesquisa operacionalizada pelo Pipe (2021), foi destacada a alta demanda reprimida por aceleração e incubação. Logo, acredita-se que com esse estudo é possível disseminar o tema no meio acadêmico e prático, estimulando o seu desenvolvimento e a sua profissionalização. Por fim, pode-se citar ainda a contribuição aos próprios NIs na medida em que a construção de um modelo de transferência de conhecimento específico a esses negócios representa um aprofundamento do conhecimento do ecossistema sobre as possibilidades de atuação colaborativa em prol do crescimento e da competitividade desses negócios, cujo valor social gerado representa relevante contribuição à sociedade.

Em relação às sugestões para estudos futuros, sugere-se o desenvolvimento de estudos que analisem de forma quantitativa a interferência dos fatores determinantes no processo de TCI envolvendo os NIs; e de estudos que foquem especificamente nas melhores práticas de gestão de conhecimento no contexto dos negócios estudados.

## REFERÊNCIAS

ABOU-ZEID, E. A culturally aware model of inter-organizational knowledge transfer. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 3, n. 3, p. 146-155, 2005.

ALBERTI, F. G.; GARRIDO, M. A. Varon. Can profit and sustainability goals co-exist? New business models for hybrid firms. **Journal of Business Strategy**, 2017.

ARGOTE, L; INGRAM, P. Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 82, n. 1, p. 150-169, 2000.

BARDIN, L. Content analysis. São Paulo: **Edições**, v. 70, p. 279, 2011.

BATTISTELLA, C.; TONI, A. F.; PILLON, R. Inter-organisational technology/knowledge transfer: a framework from critical literature review. **The Journal of Technology Transfer**, v. 41, n. 5, p. 1195-1234, 2016.

BOZEMAN, B. Technology transfer and public policy: a review of research and theory. **Research Policy**, v. 29, n. 4-5, p. 627-655, 2000.

CARDONI, A. et al. Knowledge transfer in a start-up craft brewery. **Business Process Management Journal**, 2019.

CHALMERS, D. M.; BALAN-VNUK, E. Innovating not-for-profit social ventures: Exploring the microfoundations of internal and external absorptive capacity routines. **International Small Business Journal**, v. 31, n. 7, p. 785-810, 2013.

CHEN, C.; HSIAO, Y. C.; CHU, M. A. Transfer mechanisms and knowledge transfer: The cooperative competency perspective. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 12, p. 2531-2541, 2014.

CHEN, S.; DUAN, Y.; EDWARDS, J. S. Inter-Organisational knowledge transfer process model. In: **Encyclopedia of communities of practice in information and knowledge management**. IGI Global, 2006, p. 239-245.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2010. p. 296-296.

CRIŞAN, E. L. et al. A systematic literature review on accelerators. **The Journal of Technology Transfer**, p. 1-28, 2019.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working knowledge: How organizations manage what they know**. Harvard Business Press, 1998.

DI DOMENICO, M. L.; TRACEY, P.; HAUGH, H. The dialectic of social exchange: Theorizing corporate-social enterprise collaboration. **Organization Studies**, v. 30, n. 8, p. 887-907, 2009.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A.; TSANG, E. W. K. Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 4, p. 677-690, 2008.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FRANK, A. G.; RIBEIRO, J. L. D. Influence factors and process stages of knowledge transfer between NPD teams. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 2014.

FUJISAWA, D. S. **Utilização de jogos e brincadeiras como recurso no atendimento fisioterapêutico de criança**: implicações na formação do fisioterapeuta. 2000. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2000.

FÓRUM DE FINANÇAS SOCIAIS. **Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://forcatarefainancassociais.org.br/wpcontent/uploads/2015/07/Carta-de-Principios-Negocios-de-Impacto-no-Brasil.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2019

KHANTON, G. S.; AHMAD, M. N. **Inter-organizational knowledge transfer processes: an integrative perspective**. 2016. Disponível em: <<http://repo.uum.edu.my/20060/1/KMICE2016%20138%20144.pdf>>. Acesso em: 2 de fev. de 2020.

KONG, L. **The Modern Journey to the West**: Exploring Key Factors Influencing Reverse Knowledge Transfer in Emerging-market Multinationals. 2018. Tese de Doutorado. Acta Universitatis Upsaliensis.

KUMAR, A. J.; GANESH, L. S. Research on knowledge transfer in organizations: a morphology. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 161-174, 2009.

KWAN, M. M.; CHEUNG, P. K. The knowledge transfer process: From field studies to technology development. **Journal of Database Management (JDM)**, v. 17, n. 1, p. 16-32, 2006.

GILBERT, M.; CORDEY-HAYES, M. Understanding the process of knowledge transfer to achieve successful technological innovation. **Technovation**, v. 16, n. 6, p. 301-312, 1996.

GOLDSMITH, A. A. Profits and alms: Cross-sector partnerships for global poverty reduction. **Public Administration and Development**, v. 31, n. 1, p. 15-24, 2011.

GRANADOS, M. L.; MOHAMED, S.; HLUPIC, V. Knowledge management activities in social enterprises: lessons for small and non-profit firms. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 2, p. 376-396, 2017.

HOLM, M. et al. A methodology facilitating knowledge transfer to both research experienced companies and to novice SMEs. **International Journal of Enterprise Network Management**, v. 8, n. 2, p. 123-140, 2017.

IMBERT, E.; MORONE, P.; BIGI, F. Assessing the potential of social enterprises through social network analysis-Evidence from Albania. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 29, n. 4, p. 1211-1239, 2019.

ISA – Instituto Socioambiental. **Nos EUA, cientistas brasileiros denunciam ataques aos povos indígenas**. 2019. Disponível em: <<https://www.socioambiental.org/pt-br/blog/blog-do-monitoramento/nos-eua-cientistas-brasileiros-denunciam-ataques-aos-povos-indigenas>>. Acesso em: ago de 2020.

JUG, A. Why Should Corporations Partner With Social Enterprises and Entrepreneurs. **IEEE Engineering Management Review**, 2020.

LEMOS, B.; JOIA, L. A. Fatores relevantes à transferência de conhecimento tácito em organizações: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 2, p. 233-246, 2012.

LINDKVIST, C. et al. Intermediaries for knowledge transfer in integrated energy planning of urban districts. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 142, p. 354-363, 2019.

LIN, M.; WEI, J. The impact of innovation intermediary on knowledge transfer. **Physica A: Statistical Mechanics and its Applications**, v. 502, p. 21-28, 2018.

LIYANAGE, C. et al. Knowledge communication and translation—a knowledge transfer model. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 3, p. 118-131, 2009.

LYON, F.; OWEN, R. Financing social enterprises and the demand for social investment. **Strategic Change**, v. 28, n. 1, p. 47-57, 2019.

MAALAOUI, A.; LE LOARNE-LEMAIRE, S.; RAZGALLAH, M. Does knowledge management explain the poor growth of social enterprises? Key insights from a systematic literature review on knowledge management and social entrepreneurship. **Journal of Knowledge Management**, 2020.

MARÍN, L. M. G.; BETANCUR, M. S. T.; AGUILAR, L. J. Interactivity Model 2.0: Social communication dynamics in organizational contexts. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 4947-4952, 2016.

MEYSKENS, M.; CARSRUD, A. L.; CARDOZO, R. N. The symbiosis of entities in the social engagement network: The role of social ventures. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 22, n. 5, p. 425-455, 2010.

MIRVIS, P. et al. Corporate social innovation: How firms learn to innovate for the greater good. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5014-5021, 2016.

MZEMBE, A. N. et al. Institutional bricolage as an antecedent of social value creation in a developing country's tourism and hospitality industry. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 2019.

NARTEH, B. Knowledge transfer in developed-developing country interfirm collaborations: a conceptual framework. **Journal of Knowledge Management**, 2008.

OPOKU, A.; GUTHRIE, P. The Social Value Act 2012: current state of practice in the social housing sector. **Journal of Facilities Management**, v. 16, n. 3, p. 253-268, 2018.

PARKER, R.; HINE, D. The role of knowledge intermediaries in developing firm learning capabilities. **European Planning Studies**, v. 22, n. 5, p. 1048-1061, 2014.

PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. Modelo de negócios com impacto social. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 2, p. 209-225, 2016.

PHILLIPS, W. et al. Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review. **Group & Organization Management**, v. 40, n. 3, p. 428-461, 2015.

PIPE. **3º Mapeamento de Negócios de Impacto** (2021). Disponível em: <<https://mapa2021.pipelabo.com/#firstPage>>. Acesso em: novembro de 2021.

RAMUS, T.; VACCARO, A. Stakeholders matter: How social enterprises address mission drift. **Journal of Business Ethics**, v. 143, n. 2, p. 307-322, 2017.

RAWHOUSER, H.; CUMMINGS, M.; NEWBERT, S. L. Social impact measurement: Current approaches and future directions for social entrepreneurship research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 43, n. 1, p. 82-115, 2019.

RIDLEY-DUFF, B. R.; BULL, M. **Understanding Social Enterprise: Theory and Practice**. 2. ed. London: Sage, 2016.

SRIVETBODEE, S.; IGEL, B.; KRAISORN SUTHASINEE, S. Creating Social Value Through Social Enterprise Marketing: Case Studies from Thailand's Food-Focused Social Entrepreneurs. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 8, n. 2, p. 201-224, 2017.

SUN, R. et al. The impact of community incentives and user-enterprise communication on knowledge transfer performance of enterprise. **Journal of Discrete Mathematical Sciences and Cryptography**, v. 19, n. 4, p. 887-909, 2016.

SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. S2, p. 27-43, 1996.

SZULANSKI, G. The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 82, n. 1, p. 9-27, 2000.

URBANIEC, M.; ŻUR, A. Business model innovation in corporate entrepreneurship: exploratory insights from corporate accelerators. **International Entrepreneurship and Management Journal**, p. 1-24, 2020.

VIEIRA JÚNIOR, P. A.; BUAINAIN, A. M.; CONTINI, E. Amazônia: um mosaico em construção. In: **Área de Informação da Sede-Artigo em anais de congresso (ALICE). Revista de Política Agrícola**, Brasília, DF, v. 28, n. 4, p. 134-136, out./nov./dez. 2019.

YAHYA, H. et al. Essential knowledge transfer process model to support disaster management. **Journal of Theoretical & Applied Information Technology**, v. 87, n. 3, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Bookman Editora, 2015.