

---

## **Modelo de Negócio de Incubadoras de Empresas: Revisão de Escopo**

Luiz Guilherme Rodrigues Antunes (IFMG) - isabela.moduarte@gmail.com

Thais Assis de Souza (UFLA) - assis.sthais@gmail.com

João Paulo Nascimento da Silva (UFLA) - cristinadrumond2010@gmail.com

Gabriel Carvalho Lopes - gclopes@gmail.com

Joel Yutaka Sugano (UFLA) - joel.sugano@gmail.com

---

### **RESUMO**

As incubadoras de empresas são ambientes inovativos que têm como finalidade fomentar a sobrevivência e o desenvolvimento de novos empreendimentos. No entanto, para alcançar tal finalidade é necessário que tais instituições sejam gerenciadas eficientemente como qualquer outro tipo de organização. Para isso é fundamental que se entenda a lógica subjacente desse modelo de negócio. Com base nisso, o objetivo principal do artigo é analisar o que se tem publicado na literatura sobre modelos de negócio de incubadoras de empresas. Assim, partindo-se de uma revisão de escopo, analisou-se um *corpus* de 30 artigos provenientes de base de dados e revistas internacionais e nacionais. Como principal resultado verificou-se que o tema ainda carece de maior aprofundamento teórico e empírico, visto a falta de artigos que discute essa temática. Por fim, são apresentadas algumas lacunas o que pode resultar em agendas de pesquisas futuras.

**Palavras-Chave:** Modelos de Negócio. Incubadora de Empresas. Revisão de Escopo.

### **Business Model Incubators Business: Scope Review**

### **ABSTRACT**

Business incubators are innovative spaces which goal to survive and develop new ventures. However, to achieve such a purpose it is necessary that they be managed like any other type of organization. For this, it is fundamental to understand a strategy that underlies the business model. Based on this, the main goal of the article is to analyze what has been published in the literature on incubator business models. Thus, based on a review of scope, we analyzed the corpus of 30 articles from the database and international and national journals. The results of the study show that the theme is still little explored in both literature, with greater empirical and theoretical depth, seen a lack of articles that discusses this theme. Finally, they can spot gaps that can result in future research agendas.

**Keywords:** Business Model. Business Incubator. Scope Review.

---

## Modelo de Negócio de Incubadoras de Empresas: Revisão de Escopo

### 1. Introdução

Após a década de 1970 mudanças contínuas vem ocorrendo na dinâmica econômica, o que tem configurado um modelo de desenvolvimento caracterizado por ambientes mutáveis, altamente competitivos e capazes de afetar as micro e pequenas empresas (MPEs). Dessa forma, compreende-se que deixar essas empresas se desenvolverem a partir de uma dinâmica natural do mercado pode ser insuficiente.

Assim, governos de todo o mundo passaram, cada vez mais, a reunir esforços para fomentar a criação e o desenvolvimento das MPEs (Lefebvre, Raggi, Viaggi, Sia- Ljungström, Minarelli, Kühne, & Gellynck, 2014), o que acarretou, em maior ênfase no desenvolvimento e disseminação das incubadoras de empresas (Stokan, Thompson, & Mahu, 2015) no Brasil e no mundo.

As atividades das incubadoras, portanto, concentram-se no fornecimento de infraestrutura de qualidade, serviços e apoio gerencial e, mais recentemente, acesso a redes de empresas (Bruneel, Ratinho, Clarysse, & Groen, 2012). Assim, verifica-se que o objetivo principal das incubadoras está associada com o aumento das chances das empresas incubadas em sobreviver no mercado nos seus primeiros anos de formação (Hackett & Dilts, 2004; Raupp & Beuren, 2011).

Todavia, para cumprir seu objetivo, ou seja, para que o processo de incubação seja efetivo, a incubadora deve gerenciar eficientemente seus fatores críticos de sucesso (Wiggins & Gibson, 2003). Para que essa gestão eficiente ocorra, se faz necessário a compreensão do próprio negócio da incubadora, assim como de que a incubadora necessita ser administrada como uma verdadeira empresa (Zedtwitz, 2003), e não apenas como uma mera organização que visa apoiar o surgimento de novos empreendimentos (Maletez & Siedenberg, 2007). Assim, o modelo de negócio se torna uma ferramenta importante no gerenciamento da incubadora.

Logo, gerenciar o modelo de negócio permite compreender as características específicas do negócio, seus principais processos, suas competências centrais, suas relações com os agentes externos que influenciam seus desempenhos e suas estratégias de atuação, bem como definir o papel da incubadora na sociedade, para que se possa desenvolver modelos capazes de garantir seu objetivo social. Assim, emerge o seguinte questionamento: o que já foi produzido na literatura, nacional e internacional, sobre modelos de negócio de incubadoras de empresas? Essa questão embasa o presente trabalho.

Sob esse contexto que, então, se estabelece o objetivo do artigo, que consiste em analisar o que se tem publicado na literatura sobre modelos de negócio de incubadoras de empresas. Justifica-se a realização dessa pesquisa por seu caráter teórico e empírico. Em termos teóricos, entender o modelo de negócio das incubadoras permite avanços na área, de modo a lançar luz sob novas formas de análise e interpretação do fenômeno, como o desenvolvido por Cavazza, Sousa, Antunes, Mineiro e Zambalde (2018). No campo empírico, advoga-se que o presente estudo contribui para o entendimento e aperfeiçoamento da gestão dessas instituições, contribuindo positivamente para gestores e demais *stakeholders* das incubadoras.

Como estrutura do artigo, além dessa introdução, apresenta-se a fundamentação teórica subdividida em dois tópicos: incubadoras de empresas e modelo de negócio. Após, tem-se os métodos e procedimentos, mais especificamente, a revisão de escopo. Na terceira parte expõe-se os artigos encontrados. Por fim, a última seção apresenta as discussões e considerações finais.

## 2. Incubadoras de Empresas

A história sobre o surgimento do fenômeno das incubadoras foi analisada por alguns estudiosos e apontamentos cronológicos podem ser levantados a partir da década de 1940, em Nova York. Já no Brasil, segundo Oliveria e Dagnino (2004), esse movimento emergiu em meados dos anos de 1980 como decorrência das mudanças da política científica e tecnológica brasileira. Segundo os autores, foi a partir de 1985 que houve estímulos, de fato, às interações entre as universidades e setor produtivo, o que acarretou na criação dos polos e parques tecnológicos, incubadoras de empresas, escritórios de transferência de tecnologia e registros de patentes.

Nesse período, também foi fundada a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologia Avançada (ANPROTEC) que teve como objetivo “articular os organismos governamentais e não governamentais, visando o desenvolvimento de incubadoras e parques tecnológico no País” (Oliveira & Dagnino, 2004, p.08). Porém, foi ao final do ano anterior, em dezembro de 1984, que o País deu os primeiros passos rumo à essa integração (setor acadêmico e produtivo), ao executar a primeira política pública que culminou na primeira incubadora de empresas do Brasil, a PARTEC que é vinculada à Fundação Parque de Altas Tecnologias de São Carlos, tornando-a mais antiga da América Latina (Silva & Dolci, 2016).

Conforme sua própria história, as incubadoras de empresas passaram a ter maior notoriedade e importância para os programas nacionais e internacionais e as discussões a respeito da proposta de valor dessas instituições evoluíram. Neste sentido, Bruneel et al. (2012) apresentam três diferentes gerações das incubadoras de empresas, conforme segue.

A primeira geração das incubadoras, estabelecidas na década de 1950, teve o foco na oferta de valor em infraestrutura, como espaço físico de boa qualidade e baixo custo, além das ofertas de recursos compartilhados como auditórios, salas de reunião, equipamentos, etc. (Anprotec, 2016). Essa proposta de valor está relacionada com a economia de escala obtida pela capacidade de geração de subsídios (Brunell et al., 2012).

A segunda geração, por volta da década de 1980, teve o foco na oferta de valor em serviços de apoio e desenvolvimento empresarial, como treinamentos, mentorias, *coaching*, dentre outros serviços (Anprotec, 2016). O valor está associado à aceleração da curva de aprendizado, sobretudo no que concerne à produção de inovação como pilar do crescimento econômico e revitalizador da economia da época.

Por fim, a terceira geração, a partir da década de 1990, apresenta como foco da oferta de valor a criação e acesso a redes de contatos para promoção de recursos, conhecimento e legitimidade. Em essência, o acesso a redes facilita a aquisição de recursos e de conhecimentos especializados, oferece oportunidades de aprendizagem e permitem que novas empresas construam a legitimidade mais rápida, perante o mercado (Bruneel, 2012). Destaca-se, portanto, a definição de Bergek e Norrman (2008), mais apropriada para esta pesquisa, no qual a incubadora é uma organização que fornece localização conjunta, serviços, apoio às empresas e redes de contato para empreendimento em fase inicial.

## 3. Modelo de Negócio

A temática de modelo de negócio tem sido amplamente estudada nas últimas décadas e tornou-se o foco de atenção de pesquisadores e gestores. Assim, o modelo de negócio emerge como ferramenta de gestão que se distingue das estratégias e táticas organizacionais, visto que

a ideia intrínseca do negócio expressada no modelo de negócio, cria valor aos seus parceiros por manifestar a estratégia do negócio em táticas de como ganhar dinheiro (Osterwalder, 2004; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010).

No que se refere a academia, o tema se encontra polissêmico e muitas contribuições tanto do ponto de vista teórico, com conceitos e dimensões, quanto metodológico, construtos, são encontradas (Meirelles, 2015). Assim, mais recentemente, o tema tem abordado novos modelos de negócios aplicados a diversos tipos de organizações, como os negócios de impacto social (Scherer & Petrini, 2015), economia compartilhada (Villanova, 2016), empresas sociais (Pereira, Petrini, & Dalmarco, 2015), governo (Martins, Mota, & Ferreira, 2015), dentre outros casos.

Nesse sentido, verificar o modelo de negócio da incubadora requer que uma própria definição de modelo de negócio, bem como seus elementos/componentes sejam adaptadas a essa realidade. Assim, utiliza-se o mesmo conceito de modelo de negócio apresentado por Cavazza et al. (2018), em que o modelo de negócio compreende a lógica que evidencia a criação e entrega de valor (1) aos clientes/públicos (2) e sua suposta geração de receitas (3) lucrativas e sustentáveis, utilizando-se de processos-chaves (4), alocação de recursos (5) e do estabelecimento de relacionamentos com os *stakeholders* (6). Para os autores, os componentes estão presentes na Figura 01:

Figura 01 – Componentes/elementos do modelo de negócio da incubadora de empresa

Componentes/elementos do Modelo de Negócio	Descrição
Valor (1)	Valor que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que os oferece (Porter, 1985). Reflete a visão global do pacote de produtos e serviços que são de valor para o cliente de uma organização (Osterwalder, 2004).
Segmento de Clientes (2)	Público-alvo a quem o negócio quer oferecer o valor (Osterwalder, 2004); os clientes que recebem a oferta de valor e estão dispostos a pagar pelo pacote de serviços.
Receitas (3)	Descreve a forma como uma organização ganha dinheiro através de uma variedade de fluxos de receitas (Osterwalder, 2004). As receitas podem ser geradas com base em taxas de adesão, serviços, transação ou uma porcentagem sobre o valor da transação (Timmers, 1998).
Processos-chave (4)	Inclui a cadeia de valor de atividades em seus vários processos internos e sua rede de valor com os atores externos (Demil & Lecocq, 2010).
Recursos (5)	Descreve os recursos mais importantes exigidos para executar um modelo de negócio (Osterwalder & Pigneur, 2011). Os recursos podem ser tangíveis, como os recursos físicos, humanos e financeiros, ou intangíveis, como intelectuais e sociais;
Stakeholders (6)	Abarcam todos os atores envolvidos com a organização, desde rede de fornecedores e parceiros (Osterwalder & Pigneur, 2011) até agentes governamentais, organizações não governamentais, dentre outros.

Fonte: Cavazza et al. (2018).

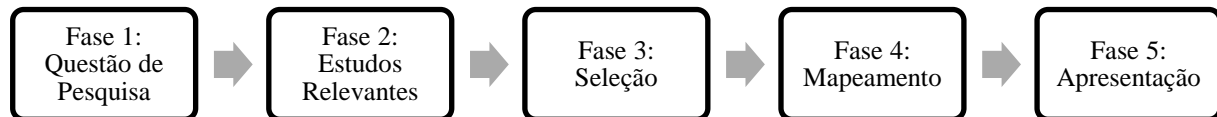
A seguir são apresentados os métodos e procedimentos desenvolvidos na presente pesquisa. Se faz importante ressaltar que tais elementos/componentes do modelo de negócio servem de base para a avaliação dos artigos obtidos pela revisão sistemática, conforme está apresentado no tópico seguinte.

#### 4. Método e Procedimentos

Com o propósito de identificar os modelos de negócio de incubadoras presentes na literatura, decidiu-se por desenvolver uma revisão de escopo, que é um tipo específico de revisão sistemática. A revisão de escopo tem por finalidade mapear rapidamente os principais conceitos que sustentam determinada área de pesquisa e suas principais fontes e tipos de evidências disponíveis (Mays, Roberts, & Popay, 2001). Esse tipo de revisão é desenvolvido sob duas formas: i) mapear o alcance e a natureza da investigação em particular; e ii) identificar lacunas (Arksey & O'Malley, 2005; Rumrill, Fitzgerald, & Merchant, 2010), sendo esta última a finalidade deste artigo.

Desse modo, seguiu-se o quadro metodológico proposto por Arksey e O'Malley (2005), contemplando cinco fases, conforme demonstra a Figura 02.

Figura 02 – Quadro Metodológico



Fonte: Adaptado de Arksey e O'Malley (2005).

Fase 1. Identificação da Questão de Pesquisa: Inicia-se com a identificação da questão de pesquisa a ser investigada: O que já foi produzido na literatura, nacional e internacional, sobre modelos de negócio de incubadoras de empresas?

Fase 2. Identificação dos Estudos Relevantes: A coleta dos estudos foi realizada tanto na literatura nacional quanto na internacional. A literatura internacional foi investigada pelas bases de dados da Redalyc, Scopus, Web of Science e Academy of Management Review. Já a literatura nacional foi levantada com base nas revistas A2 e B1, conforme a classificação do Qualis da Capes em 2015. Dessa forma, as revistas selecionadas foram: Ambiente e Sociedade (A&S), Brazilian Administration Review (BAR), Brazilian Business Review (BBR), Cadernos EBAPE (EBAPE), Organizações e Sociedade (O&S), RAE Eletrônica (RAE), Revista Brasileira de Gestão e Negócios (RBGN), Revista Eletrônica de Administração (REAd), Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração Mackenzie (RAM) e RAUSP Eletrônica (RAUSP-E). A pesquisa também se estendeu aos Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD). A justificativa das escolhas das bases e revistas se deu devido à relevante contribuição das mesmas para a área da administração.

Como palavras-chaves buscou-se por “Business Incubator Model”, “Business Incubator”, “Business Model” e “Types of Business Incubator” em bases internacionais e nas bases nacionais utilizou-se das mesmas palavras, mas traduzidas para o português. Ressalta-se também que, para as bases da Scopus, WoS e Academy, usou-se o caractere de truncagem (\*) para ampliar a busca por termos similares.

Assim, nas buscas, o critério de inclusão para as bases de dados e revistas foram artigos publicados que continham as palavras-chave no campo títulos, resumos e palavras-chave de autores. Além disso, os artigos deveriam ter sido publicados durante o período de janeiro de 1945 até dezembro de 2016; no idioma português, inglês e espanhol.

Já para o ENANPAD, a busca foi realizada pelo campo pesquisa dos anais. Como critérios de inclusão, pesquisou-se os artigos publicados no evento; por palavras-chaves em resumos e títulos; durante o período de 2000 a 2016; de artigos publicados em português.

É importante ressaltar que os períodos escolhidos para análise foram conforme alguns critérios. O ano inicial de 1945 foi escolhido pois as referidas bases de dados internacionais, como a WoS e Scopus, constam essa data como a mais antiga. Já para o ENANPAD, a data inicial de 2000 foi escolhido devido a disponibilidade dos anais do evento aos pesquisadores. Dessa forma foram encontrados, ao total, 70 artigos para essa revisão.

Fase 3. Seleção de Artigos: A estratégia de busca de conteúdo pode apanhar uma grande quantidade de estudos irrelevantes. Assim, faz-se necessário abordar mecanismos que ajudem a eliminar os estudos que não abordem a questão central de pesquisa (Arksey & O'Malley, 2005). Como estratégia de seleção dos artigos, usou-se critérios de exclusão: (i) disponibilidade

dos artigos; (ii) duplicidade; (iii) leitura dos resumos, buscando verificar a adequação dos artigos ao presente estudo; e (iv) leitura na íntegra, quando o artigo apresentou alguma dúvida sobre sua adequação a pesquisa. Todos esses critérios de exclusão visaram a adequação dos artigos ao problema de pesquisa. A Tabela 01 aponta a quantidade de artigos obtidos segundo as fases dois e três.

Tabela 01 – Quantidade de artigos incluídos e excluídos da pesquisa

Artigos	A&S	BAR	BBR	EBAPE	O & S	RAE	RBNB	READ	RAC	RAM	RAUSP-E	ENANPAD	Redalyc	Scopus	WoS	Academy	Total
Inclusos	0	0	0	2	0	2	0	3	0	0	3	22	3	13	14	8	70
Exclusos	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	15	1	8	5	7	40
Saldo Final de Artigos: 30																	

Fonte: Elaborado pelos autores

Fase 4. Mapeamento dos Dados: Corresponde à sintetização e interpretação dos dados qualitativos (Arksey & O'Malley, 2005). Para a realização dessa etapa, foi desenvolvida uma matriz de síntese, conforme os preceitos de Klopper, Lubber e Rugbeer (2007), no *software* Microsoft Excel®, no qual foram levantadas informações. Tais informações foram sobre: data de publicação do artigo, nome dos autores, título, banco de dados ou revista; objetivos; tipo de incubadora tratada; valor ofertado pelas incubadoras; tipo de pesquisa; local da realização da pesquisa; e resultados alcançados. Após a extração dos dados, decidiu-se categorizar os resultados conforme os elementos do modelo de negócio.

Fase 5. Recolha, Resumo e Relato dos Resultados: Esta etapa demandou a tradução dos temas mapeados, das tendências e lacunas dentro da narrativa descrita (Rumrill, Fitzgerald & Merchant, 2010). As etapas de análise dos resultados, discussões e considerações finais apresentam essa fase.

## 5. Análise e Discussões

### 5.1. Apresentação do *Corpus* de Artigos

Com o intuito de apresentar os artigos obtidos pela coleta de dados, desenvolveu-se nesse tópico uma síntese dos principais objetivos e resultados encontrados no *corpus* analisado.

Inicialmente, os artigos de Medeiros e Atas (1994), Chaves e Silva (2004), Aernoudt (2004), Chakman, Masum e Singer (2010), Madichie (2010) e Mayer-Granados e Jiménez-Amaguer (2011) buscaram analisar as experiências sobre incubação no Brasil, EUA, Europa, África do Sul, Emirados Árabes Unidos (EAU) e México, respectivamente. Como resultados, Medeiros e Atas (1994) revelou que, quando uma incubadora está bem estruturada, ela fornece subsídios para as empresas crescerem, porém, algumas dificuldades podem abalar o negócio das incubadoras. Já o estudo de Chaves e Silva (2004) apresentou o perfil das incubadoras no nordeste brasileiro.

No estudo de Aernoudt (2004), o mesmo encontrou como maiores barreiras para o desenvolvimento de incubadoras na Europa a falta de empreendedorismo e o

subdesenvolvimento de linhas de fomento e rede de investidores anjos. A pesquisa de Chakman, Masum e Singer (2010), com incubadoras focadas na área da saúde, evidenciou que em ambientes de baixa renda como a África do Sul pode emergir lições estratégicas e inovativas.

Já o trabalho de Mayer-Granados e Jiménez-Amaguer (2011) verificou que o processo de instalação das incubadoras no México se deu a partir dos anos de 2000, e três tipos de incubadoras foram abordadas e comparadas: (i) incubadoras de alta tecnologia; (ii) incubadoras de tecnologias intermediárias; e (iii) incubadoras tradicionais de negócios. Por fim, o estudo de Madichie (2010) apontou que os "clusters" tecnológicos mais populares estão localizados somente em uma região e, assim, necessita-se de maiores projetos envolvendo outras regiões dos Emirados Árabes Unidos.

Um outro grupo de artigos visou verificar os impactos das incubadoras no desenvolvimento das comunidades locais ou em seus respectivos países. Assim, o artigo de Sherman e Champbell (1998) demonstrou que a incubadora impacta positivamente na comunidade analisadas através da criação de postos de trabalho e auxiliando na sobrevivência dos novos negócios, bem como potencializa a possibilidade de seus crescimentos. Já Carayannis e Zedtwitz (2005) apresentaram o modelo G-RVIN que busca auxiliar os países em desenvolvimento na obtenção de maior crescimento por meio da estabilização das condições econômicas e sociais de tais países.

Hansen et al. (2000), Vedovello e Figueiredo (2005), Grimaldi e Grandi (2005) e Schwartz e Hornych (2012) se propuseram a apresentar tipologias de incubadoras. Assim, Hansen et al. (2000) apontou a incubadora em redes e verificou que estas representam um novo modelo organizacional especialmente adequado para a criação de valor e riqueza na nova economia. Vedovello e Figueiredo (2005) apresentaram a incubadora de inovação, advogando que a mesma apresenta recursos humanos de alta qualidade. Grimaldi e Grandi (2005) apresentaram dois modelos de incubadoras. O primeiro modelo reside na capacidade de reduzir os custos de iniciais para novos negócios, obtendo como alvo os mercados locais, porém ancorada na velha economia. A lógica por trás do segundo modelo de incubadora reside na sua capacidade para acelerar o processo de arranque de novos negócios altamente promissores, atraente em termos de dimensão dos investimentos, em busca de serviços de alto valor. Já a pesquisa de Schwartz e Hornych (2012) apresentou as Incubadoras de Empresas Especialistas e as Incubadora de Empresas Diversificadas, buscando compará-las na dimensão de suas propostas de valor.

Alguns estudos, como de Ateljevic e Dawson (2010) e Dutt, Hawn, Vidal, Chatterji e McGahan (2016), discorreram sobre o papel e influência das entidades mantenedoras/patrocinadoras das incubadas. Portanto, o primeiro artigo, de Ateljevic e Dawson (2010), constatou quatro pontos principais a serem analisados na relação incubadora e mantenedor/patrocinador. Já Dutt et al. (2016) expuseram que as incubadoras adquiriram as características dos seus patrocinadores (entidades mantenedoras).

Os artigos de Zouain e Torres (2003), Zouain e Silveira (2006), Maletz e Siedenberg (2007) e Schiopu, Vasile e Tuclea (2015) trataram de aspectos envolvidos com a gestão das incubadoras. Assim, Zouain e Torres (2003) avaliaram dois pontos do modelo Bolton: gestão da incubadora e governo. Já Zouain e Silveira (2006) estabeleceram um modelo de gestão para incubadoras, do qual obtiveram como resultados: (i) congruência entre os objetivos estratégicos das incubadoras e diretrizes estabelecidas pelas instituições mantenedoras; (ii) aplicação de ferramentas de planejamento estratégico para posicionar a incubadora em relação ao seu futuro;



(iii) incentivo a etapa de pré-incubação a fim de melhorar os projetos; e (iv) utilização de indicadores para avaliar a eficiência do modelo de gestão.

Maletz e Siedenberg (2007) encontraram que, na Região do Ruhr (Alemanha), os gestores das incubadoras percebem que o fator crítico mais importante para suas gestões são as relações com universidades e a rede de empreendedorismo estabelecida com outros agentes. Já Schiopu, Vasile e Tuclea (2015) constataram que as melhores práticas são aquelas que as incubadoras de empresas devem fornecer recursos físicos e intangíveis para empresários em fase de arranque, com o intuito de melhorar as suas chances de sucesso. Além disso, as incubadas não só compartilham recursos, estratégias e tecnologias, mas também se beneficiam do apoio emocional oferecido pela incubadora em tempos difíceis.

Raupp e Bauren (2006), Engelman, Fracasso e Brasil (2011), Raupp e Bauren (2011), Barbora e Hoffmann (2011), Lesáková (2012) e Engelman, Zen e Fracasso (2015) pesquisaram a questão dos serviços oferecidos pelas incubadoras. Nesse sentido, Raupp e Bauren (2006), ao verificarem o suporte das incubadoras brasileiras enfocando as características empreendedoras, constataram que, dentre os diversos suportes oferecidos pelas incubadoras, as características empreendedoras são obtidas através da identificação de novas oportunidades, resolução de problemas e valorização de trabalho em equipe.

Engelman, Fracasso e Brasil (2011) constataram que no que se refere a qualidade de serviços ofertados pelas incubadoras, estas apresentaram algumas lacunas. Raupp e Bauren (2011), ao tentarem delinear o perfil do suporte oferecido por essas instituições, identificaram que tais suportes são: administrativo, financeiro, de infraestrutura, por meio de programas desenvolvidos pelas incubadoras e programas desenvolvidos por agentes de desenvolvimento junto às incubadoras.

Já Barbora e Hoffmann (2011) identificaram que o mais atrativo aos empresários, quando estes cogitam ingressar aos programas de incubação, são as orientações que os mesmos podem receber pela incubadora, uma vez que descrevem as consultorias e a infraestrutura como os mais atrativos. No segundo momento, já como incubadas, percebem que a rede de relacionamentos (parcerias com outras empresas incubadas) compõe-se como um dos fatores mais importantes para a consolidação da sua empresa. No mesmo sentido o trabalho de Lesáková (2012) apresentou que, na Eslováquia, as incubadoras constituem parte importante da infraestrutura de suporte às pequenas e médias empresas *startups*. Por fim, Engelman, Zen e Fracasso (2015) verificaram que, em se tratando de internacionalização, a incubação afeta positivamente esta atividade e indicam as ações e serviços que contribuem para a internacionalização das empresas incubadas.

Outro ponto retratado pelos artigos é sobre o processo de incubação. Andino, Fracasso, Silva e Lobler (2004) e Fiates, Fiates, Chieriguini e Ueno (2008) avaliaram o impacto desses processos sob a ótica da inovação, solidez financeira e capacidade gerencial, bem como apresentam uma proposta de sistema de incubação. Nos resultados de Andino et al. (2004) verificou-se que as maiores contribuições das incubadoras brasileira são a respeito de acesso a financiamento e capacidade gerencial. Já Fiates et al. (2008) apresentaram um modelo, denominado 'sistema de incubação'.

Já os estudos de Barbero, Casillas, Ramos e Guitar, (2012) e Andino e Fracasso (2005) buscaram realizar comparações de desempenho entre empresas que passaram ou não por processos de incubação. Como achados, Barbero et al. (2012) confirmou que as incubadas obtiveram melhor desempenho através do cumprimento dos objetivos para os quais foram

criados. Já Andino e Fracasso (2005) encontraram poucas diferenças entre os grupos de empresas pós-incubadas e não incubadas.

Como único artigo, o trabalho de Barbero, Casillas, Wright e Garcia (2014) visou analisar os tipos de inovação geridas por quatro tipos de incubadoras. Desse modo, os achados apontaram que as incubadoras de pesquisa básica são aquelas que produziram mais produtos e inovações tecnológicas. As incubadoras privadas geraram mais inovações organizacionais. Em termos de quantitativos, incubadoras de pesquisa básica e privadas possuem maior pontuação na geração de todos os tipos de inovação. Estas também são capazes de originar maior número de inovações que incubadoras universitárias ou de desenvolvimento regional. Não foram encontradas diferenças na inovação organizacional entre incubadoras.

Por fim, o artigo de Zedtwitz (2003) buscou apresentar o modelo de negócio das incubadoras. Assim, este autor afirmou que qualquer modelo de negócio de incubação está fadado ao fracasso caso sua execução seja pobre. Assim, independentemente do caráter lucrativo ou não da incubadora, a mesma deve ser gerida como uma verdadeira empresa. A maior tentação para incubadoras é investir em projetos promissores sem ser capaz de oferecer um verdadeiro valor agregado ao projeto. Outro perigo é o excesso de investimento em infraestrutura em que tornam as despesas gerais excessivas e despesas operacionais elevadas. Além disso, o autor introduziu um modelo de negócio genérico de incubação que pode ser usado para descrever as categorias apontadas.

## **5.2. Categorização do *Corpus Segundo Componentes/Elementos do Modelo de Negócio***

Conforme os conteúdos dos artigos coletados, estabeleceu-se a categorização dos mesmos conforme os componentes/elementos do modelo de negócio da incubadora de empresas.

### **5.2.1. Segmento de Cliente/Público Alvo**

Essa categoria retrata o público alvo das incubadoras. Como público alvo, a incubadora tem as empresas de base tecnológica e as entidades mantenedoras. Assim, duas subcategorias foram estabelecidas: ‘Necessidades das Empresas Incubadas’ e ‘Necessidades das Entidades Mantenedoras’.

Como artigos da subcategoria ‘Necessidades das Empresas Incubadas’, destacam-se os artigos de Barbosa e Hoffmann (2011); Lésakóva (2012); e Schiopu, Vasile e Tuclea (2015). Esses artigos abordam as necessidades das micro e pequenas empresas, sobretudo relativos à sua sobrevivência e pequenez. Já para a subcategoria ‘Necessidades das Entidades Mantenedoras’ obteve-se as publicações de Sherman e Chappell (1998); Ateljevic e Dawson (2010); Madichie (2010); Barbero et al. (2014); e Dutt et al. (2016). Esses autores abordam as entidades mantenedoras e as influências que as incubadoras sofrem quando são mantidas por instituições públicas e privadas. Assim, cada entidade mantenedora requer algo específico das incubadoras de empresas.

### **5.2.2. Valor**

A categoria valor refere-se à criação e entrega de valor da incubadora aos seus clientes/público alvo. Dividiu-se, também, essas categorias em subcategorias, intituladas de ‘Valor para Empresas Incubadas’ e ‘Valor para Entidades Mantenedoras’. Desse modo, os artigos do ‘Valor para Empresas Incubadas’ são os de Hansen et al. (2000); Zedtwitz (2003); Chaves e Silva (2004); Grimaldi e Grandi (2005); Barbosa e Hoffmann (2011); Engelman,

Fracasso e Brasil (2011); Schwartz e Hornych (2012); e Engelman, Zen e Fracasso (2015). Nesses artigos são abordados os pacotes de serviços ofertados pelas incubadoras as empresas, bem como serviços em específico que podem agregar valor ao processo de incubação e a alavancagem das empresas no mercado.

Ao que se trata dos artigos do ‘Valor para Empresas Mantenedoras’, apresenta-se os autores Sherman e Chappell (1998); Ateljevic e Dawson (2010); Madichie (2010); Mayer-Granados e Jiménez-Amaguer (2011); Barbero et al. (2014); e Dutt et al. (2016). Esses artigos retratam a gama de entidades mantenedoras e os objetivos que as incubadoras devem atingir para agregar valor as atividades dos patrocinadores.

### 5.2.3. Receita

A categoria ‘receitas’ revela os meios em que as incubadoras podem obter recursos financeiros a fim de se alcançar auto sustentação. Assim, destacam-se os autores Medeiros e Atas (1994); Zouain e Torres (2003); Zedtwitz (2003); Aernoudt (2004); e Maletz e Siedenberg (2007). Esses autores discorrem mais sobre os meios que as incubadoras podem utilizar para conseguir manter suas principais atividades. Destaca-se a cobrança de mensalidades das empresas incubadas como a mais retratada nesses artigos.

### 5.2.4. Processos-Chave

Entende-se que essa categoria é subdivida em quatro aspectos: ‘Processo de Incubação’; ‘Gestão da Incubadora’; ‘Fatores Críticos e Sucesso’; e ‘Avaliação de Desempenho’. Os artigos que retratam o ‘Processo de Incubação’ são os dos autores Andino et al. (2004); Fiates et al. (2008); Barbosa e Hoffmann (2011); e Raupp e Beuren (2011). Assim, esses autores apresentam os processos de incubação, bem como os aspectos importantes de tal atividade. Nessa categoria destaca-se o artigo de Fiates et al. (2008) que discorre do sistema de incubação, que engloba as atividades adicionais a um processo de incubação.

Para a subcategoria de ‘Gestão da Incubadora’ obteve-se os artigos de Medeiros e Atas (1994); Chaves e Silva (2004); Maletz e Siedenberg (2007); Zouain e Silveira (2008); e Chakman, Masum e Singer (2010). Tais autores discorrem sobre as atividades fundamentais para a gestão da incubadora, bem como alguns deles propõem modelos de gestão para essas instituições. Na subcategoria de ‘Fatores Críticos de Sucesso’ obteve-se as publicações de Maletz e Siedenberg (2007) e Madichie (2010). Esses autores apontaram as atividades que são críticas para as incubadoras de empresas. Os autores argumentam também que as incubadoras podem obter sucesso e cumprir seus objetivos à medida que os fatores críticos de sucesso são gerenciados com zelo e dedicação.

Por fim, a subcategoria de ‘Avaliação de Desempenho’ abordou as métricas e atividades necessárias para desempenho das incubadoras conforme seus objetivos. Assim, aponta-se somente o artigo de Barbero et al. (2012).

### 5.2.5. Recursos

A categoria recursos também foi subdivida. Assim, verificou-se que os artigos se enquadravam nas subcategorias de ‘Serviços/Apoio’; ‘Network’ e ‘Internacionalização’. Dessa forma, na subcategoria de ‘Serviços/Apoio’, obteve-se os artigos de Vedovello e Figueiredo (2005); Raupp e Beuren (2006); Chakman, Mansun e Singer (2010); Raupp e Beuren (2011); Schiopu, Vasile e Tuclea (2015); e Dutt et al. (2016). Nesse requisito os autores discorrem sobre a infraestrutura e serviços e apoio gerencial ofertado pelas incubadoras aos novos negócios.

Na subcategoria ‘*Network*’, os autores Hansen et al. (2000) e Carayannis e Zedtwitz (2005) advogam sobre o poder que as redes possuem e que as incubadoras podem utilizá-la para alavancar as incubadas. Destaca-se o trabalho de Hansen et al. (2000) que estabelece um modelo de incubação pautado no uso das redes externas da incubadora. E, por fim, a subcategoria de ‘Internacionalização’ foi abordada por Engelman, Zen e Fracasso (2015) a fim de trazer luz sobre os aspectos envolvendo a internacionalização das empresas dentro do processo de incubação.

#### 5.2.6. Stakeholders

Os artigos envolvendo os ‘*stakeholders*’ tratam das relações que as incubadoras podem ter com outras instituições, como universidades, governo, outras incubadoras, sociedade, etc. Na pesquisa, obteve-se os artigos de Sherman e Chappell (1998); Zouain e Torres (2003); Carayannis e Zedtwitz (2005); Maletz e Siedenberg (2007) e Chakman, Masun e Singer (2010). Aqui, ressalta-se o artigo de Carayannis e Zedtwitz (2005) que propõem o uso da incubadora como um instrumento de desenvolvimento nacional utilizando-se das redes de parcerias das incubadoras.

#### 5.2.7. Modelo de Negócio

Somente os artigos de Zedtwitz (2003) e Grimaldi e Grandi (2005) abordaram as questões de um modelo de negócio. Assim, esses autores buscaram apontar alguns dos elementos/componentes do modelo de negócio. O artigo de Zedtwitz (2003) foi o único artigo que realizou uma análise das tipologias propostas pelo autor pela ótica dos modelos de negócio, trazendo casos que exemplificassem sua análise. Cabe aqui ressaltar que, em nenhum dos dois artigos, houve a discussão de todos os elementos/componentes propostos por essa pesquisa.

### 5.3. Lacunas e Propostas de Pesquisas Futuras sobre Modelos de Negócio de Incubadoras de Empresas

Nessa parte do artigo são apresentadas e discutidas as principais lacunas encontradas com base nos artigos analisados. Advoga-se que tais lacunas se apresentam como propostas futuras de pesquisas científicas. Desse modo, e pela análise na íntegra de todos os artigos coletados, foi possível obter que:

Inicialmente se tornou evidente que falta, em ambas as literaturas (nacional e internacional), a contribuição de artigos teóricos que abordem modelos de negócio de incubadoras, sendo esse *gap* mais significativo nos estudos brasileiros (nenhum artigo brasileiro apresentou contribuições teóricas ao assunto). Além disso, poucos artigos retrataram a comparações sobre a atuação das incubadoras em diferentes países, principalmente, quando essas comparações são realizadas considerando o Brasil como um dos polos de análise. Emergiu também que poucos estudos buscaram apontar incubadoras brasileiras sob uma nova perspectiva tipológica, isto é, considerando outras classificações das incubadoras brasileiras além da mais tradicional apontada pela ANPROTEC. Destaca-se, portanto, a variedade de tipologias com base em objetivos estratégicos, instituições mantenedoras, especialidades, dentre outras.

Somente um artigo abordou diretamente o tema dos modelos de negócio aplicados ao contexto das incubadoras. No entanto, o respectivo autor realizou suas análises não considerando a abordagem mais tradicional sobre modelos de negócio (conceito mais comum apresentado na literatura), sendo possível questionar se, de fato, a análise realizada pelo mesmo

está sob a perspectiva dos modelos de negócio ou se trata de uma nova possibilidade tipológicas de incubadoras. Dessa forma, verifica-se profunda lacuna empírica e teórica de modelos de negócio de incubadoras de empresas, sobretudo quando considerada a diversidade de tipologias encontradas na academia (incubadoras mistas, tradicionais, comerciais, com fins lucrativos e outras).

Considerando as categorias individualmente, percebeu-se que as questões de valor e público alvo apresentam poucos estudos sobre a relação entre incubadoras e suas entidades mantenedoras/patrocinadoras. Esse campo pode ser mais pesquisado, especialmente evidenciando as relações econômicas e financeiras entre esses atores. Ademais, poucos se tem revelado sobre quais os valores esperados entre essas partes. Cabe aqui ressaltar que cada entidade mantenedora tem seus próprios objetivos em apoiar ou financiar as incubadoras.

Outra lacuna percebida está associada com as formas que as incubadoras obtêm suas receitas, bem como se sustentam financeiramente. De forma geral, tanto a literatura internacional quanto a nacional discorrem pouco sobre esses aspectos. Ainda mais, a literatura nacional que não retratou tal perspectiva. Assim, sugere-se que pesquisas futuras partam de investigações exploratórias e descritivas que visem apresentar mais a realidade dos lucros, receitas e custos dessas instituições.

Ao que se refere aos processos-chaves, não se tem um consenso sobre a avaliação de desempenho das atividades das incubadoras, embora tenha sido bem pesquisado nos últimos anos. Em um caso específico, o trabalho de Fiates et al. (2008) propõe o que vem a ser conhecido como sistema de incubação. Tal perspectiva foi somente retratada por este autor nas dezenas de artigos analisados, sendo, portanto, uma possível agenda para pesquisas futuras. Percebe-se, assim, que o tema carece de maiores investigações, bem como de modelos analíticos. Ademais, ressalta-se que nenhum artigo retratou tanto as questões envolvendo os fatores críticos de sucesso das incubadoras e as formas de mensurá-las (avaliação de desempenho).

No que se refere aos recursos, muita ênfase é dada aos aspectos de infraestrutura e serviços e apoio gerencial, porém os outros fatores podem ser mais explorados, como *network*, internacionalização e serviços de alto valor agregado. Assim, ao que se refere a *network*, embora esse tema tem sido mais estudado recentemente, pouco se sabe desse aspecto e mais ainda dos impactos da rede nos processos de incubação e nas empresas que dela se beneficiam. Ademais, poucas informações se têm sobre a outra perspectiva de *networks*, como redes interorganizacionais associadas às incubadoras. A respeito de internacionalização, essa questão ainda precisa de maiores aprofundamentos. Assim, cabem-se pesquisas de diversos âmbitos, como quais os perfis de empresas que seriam mais adequadas aos projetos de internacionalização em incubadoras; quais os indicadores que poderiam assegurar que as empresas incubadas estão prontas para internacionalizar; quais os serviços profissionais mais necessários que devem ser ofertados pelas mesmas; e até a possibilidade de se desenvolver uma pesquisa que se proponha a traçar um modelos de incubação que tenham como fonte de valor a internacionalização das micro e pequenas empresas e *born globals*. Além disso, no que se refere aos serviços de alto valor agregado, pouco se sabe dos impactos e dos retornos dos serviços profissionais de advogados, contadores, publicitários, técnicos e outros às incubadas e às incubadoras.

Referindo-se aos *stakeholders*, a maioria dos estudos retrata as relações das incubadoras com as universidades e governos. No entanto, outros parceiros são necessários para as atividades das incubadoras, como os órgãos não governamentais e até outras incubadoras.

Dessa forma, ressalta-se aqui a possibilidade de pesquisas futuras sobre a rede de parcerias das incubadoras, reafirmando a questão referente as redes interorganizacionais. Outro aspecto que merecesse destaque é o estudo do modelo de negócio das incubadoras retratando aspectos da Tríplice Quadrupla e Quíntupla, como uma lente para as relações da incubadora, universidade, governo, sociedade e meio ambiente.

Por último, nenhum artigo obtido nesse levantamento buscou relacionar as incubadoras de empresas com os parques tecnológicos, visto que essas duas instituições podem contribuir tanto para as comunidades onde estão instaladas como para as próprias empresas de base tecnológica. Com vistas a essas lacunas, compreende-se que modelos de negócio das incubadoras de empresas ainda se torna um tema pouco explorado na literatura, carecendo de maior destaque e pesquisas na literatura nacional e internacional.

## 6. Considerações Finais

O presente artigo buscou analisar o que se tem publicado na literatura sobre modelos de negócio de incubadoras de empresas. Para alcançar o objetivo desenvolveu-se a apresentação e categorização do *corpus* de artigos e lacunas foram apresentadas. Como resultados principais destaca-se falta de artigos teóricos, de estudos considerando outras tipologias de incubadoras, de trabalhos abordando diversos tipos de modelos de negócios de incubadoras diferentes, e de estudos que abordem mais profundamente os elementos do modelo de negócio (valor, segmento de clientes, receita, processos-chave, recursos e *stakeholders*).

Deve-se ressaltar que o presente artigo contribui empírica e teoricamente para a área de estudos sobre incubadoras. No aspecto teórico é possível abrir mais o campo de estudos sobre incubadoras, fundamentando a criação de teorias a respeito de ambientes de inovação. Além disso, destaca-se abordagem metodológica no qual pesquisas podem ser realizadas considerando o modelo de negócio como nível de análise, conforme exposto por Cavazza *et al.* (2018). No campo empírico, é sabido que tais instituições apresentam relevância econômica e social, à medida que contribuiu para o crescimento e desenvolvimento de países. No entanto, para atingir tal finalidade é necessário que as incubadoras sejam gerenciadas eficientemente, e que para isso é fundamental compreender o negócio da incubadora. Tal compreensão perpassa o entendimento de suas relações com seus públicos alvos, *stakeholders*, processos, recursos e entrega de valor. Além disso, deve-se destacar a questão acerca de políticas públicas, de modo que as mesmas possam ser desenvolvidas buscando englobar aspectos referentes à incubadas, entidades mantenedoras, sociedades, economia e demais esferas. Por fim, e ainda nesse sentido, destaca-se as contribuições para entidades como a ANPROTEC.

Desse modo é possível afirmar que a presente pesquisa atingiu seu objetivo principal, bem como a que se propõe metodologicamente. Como limitações destaca-se a falta de padronização dos bancos de dados e revistas pesquisadas. Tal aspecto dificultou que os mesmos critérios e formas de análise pudessem ser realizados de forma padronizada. Ressalta-se que a inserção de palavras-chave como empresas incubadas e outras denominações de igual teor não foram utilizadas, uma vez que, pela ampla gama de artigos encontrados sob tais termos, percebeu-se que essas poderiam enviesar as análises por atribuir maior peso a uma categoria, possibilitando, portanto, sair do foco do artigo. Como agenda de pesquisa futuras indica-se as lacunas apresentadas.

---

## Referências

- Aernoudt, R. (2004). Incubators: tool for entrepreneurship?. *Small business economics*, 23(2), 127-135.
- Andino, B., F., A., & Fracasso, E., M. (2005). Efetividade do Processo de Incubação de Empresas. In *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasília, DF, 29.
- Andino, B., F., A; Fracasso, E., M; Silva, P., G., L., & Lobler, M., L. (2004) Avaliação do processo de incubação de empresas em incubadoras de base tecnológica. In *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Curitiba, PR, 28.
- Anprotec. (2016). *Estudo de Impacto Econômico: segmento de incubadoras de empresas no Brasil*. Brasília, DF: APROTEC: SEBRAE.
- Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: towards a methodological framework, *International Journal of Social Research Methodology*, 8, 1–14. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>
- Ateljevic, J., & Dawson, A. S. F. (2010). Business incubators: New mechanism for economic/enterprise development or passing fad? exploring complex relationship of the growing phenomenon in the context of Scotland. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 12(2), 217-240.
- Barbero, J. L; Casillas, J. C; Ramos, A., & Guitar, S. (2012). Revisiting incubation performance: How incubator typology affects results. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(5), 888–902. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2011.12.003>
- Barbero, J. L; Casillas, J. C; Wright, M., & Garcia, A. R. (2014). Do different types of incubators produce different types of innovations? *Journal of Technology Transfer*, 39(2), 151-168.
- Barbosa, L., G., F., & Hoffmann, V., E. (2011). Incubadora de empresa de base tecnológica: percepção dos empresários quanto aos apoios recebidos. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, 35. 2011.
- Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1-2), 20-28. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.008>.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2012). The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32(2), 110-121.
- Carayannis, E., & Zedtwitz M. V. (2005). Architecting gloCal (global–local), real-virtual incubator networks (G-RVINS) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies: lessons learned and best practices from current development and business incubation practices, *Technovation* 25 (2), 95–110. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00072-5](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00072-5).
- Casadeusus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and to tactics. *Long Range Planning*, 43: 195-215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>

- Cavazza, B. H; Sousa, T. A.; Antunes, L. G. R.; Mineiro, A. A. C., & Zambalde, A. L. (2018). Modelos de Negócios como Unidade de Análise: Um estudo Comparativo. In: Atena Editora. (Org.). *A Gestão Estratégica na Administração*. 1ed. Ponta Grossa: Atena, v. 3, p. 188-207.
- Chakman, J; Masum, H., & Singer, P. A. (2010). Can incubators work in Africa? Acorn Technologies and the entrepreneur-centric model. *Bmc International Health and Human Rights*, 10, 8. Doi 10.1186/1472-698X-10-S1-S7
- Chaves, C., M., L., & Silva, M., C., M. (2004). As incubadoras de empresas como parceiras dos empreendedores – um estudo sobre as incubadoras situadas no Nordeste. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Curitiba, PR, 28.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43: 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>
- Dutt, N. A; Hawn, O; Vidal, E; Chatterji, A., & McGahan, A. (2016). How open system intermediaries address institutional failures: the case of business incubators in emerging-market countries. *Academy of Management Journal*, 59(3), 818-840. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0463>
- Engelman, R; Zen, C., & Fracasso, E. M. (2015). The impacto f the incubator on the internationalization of firms. *Journal of Technology Management & Innovation*, 10(1), 29-39. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242015000100003>
- Engelman, R., Fracasso, E., M., & Brasil, V. S. (2011). A qualidade percebida nos serviços de incubação de empresas. *Revista Eletrônica de Administração (REAd)*, 70(3), 802-822. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-23112011000300009>.
- Fiates, G., G., S; Fiates, J., E., A., Chieriguini, T., & Ueno, A. T. (2008). Um Estudo Analítico de um Sistema de Incubação e uma Proposta para Aperfeiçoamento orientada a aumentar o valor agregado e às taxas de crescimento dos empreendimentos incubados *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, 32.
- Grimaldi, R., & Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: An assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), 111–121. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00076-2](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00076-2)
- Hackett, S., & Dilts, D. (2004). A systematic review of business incubation research. *Journal of Technology Transfer*, 29(1), 55–82.
- Hansen, M. T; Chesbrough, H. W; Nohria, N., & Sull, D. N. (2000). Networked incubators - Hothouses of the new economy. *Harvard Business Review*, 78(5), 74-+.
- Klopper, R.; Lubbe, S., & Rugbeer, H. (2007). The matrix method of literature review. *Alternation, Cape Town*, v. 14, n. 1, p. 262-276.
- Lefebvre, V. M., Raggi, M., Viaggi, D., Sia- Ljungström, C., Minarelli, F., Kühne, B., & Gellynck, X. (2014). SMEs' preference for innovation networks: a choice experimental approach. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 415-435. <https://doi.org/10.1111/caim.12090>



- Lésakóva, L. (2012) The Role of Business Incubators in Supporting the SME Start-up. *Acta Polytechnica Hungarica*, 9(3), 85-95.
- Madichie, N. O. (2010). Business incubation in the UAE: Prospects for enterprise development. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 12(3-4), 291-310. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2010.035085>
- Maletz, E. A., & Sidenberg, E. R. (2007). A gestão dos fatores críticos de sucesso nas incubadoras de empresas da região do Ruhr – Alemanha. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, 31.
- Martins, H. F; Mota, J; P., & Ferreira, C. M. M. (2015). Modelo de Negócio para Intervenções Públicas: o public governance canvas. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Belo Horizonte, MG, 39.
- Mayer-Granados, E. L., & Jiménez-Almaguer, K. P. (2011). Las incubadoras de negocios em México: um análisis descriptivo. *CienciaUAT*, 6(2), 8-13.
- Mays, N; Roberts, E., & Popay, J. (2001). Synthesising research evidence. In N. Fulop, P. Allen, A. Clarke, & N. Black (Eds.), *Studying the organisation and delivery of health services: Research methods*. London: Routledge.
- Medeiros, J. A., & Atas, L. (1994). Incubadoras de empresas: balanço da experiência brasileira. *Revista de Administração da USP*, 30(1), 19-31.
- Meirelles, D. S. (2015) Modelos de Negócio: definições, controvérsias e uma proposta de fundamentação teórica e metodológica. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Belo Horizonte, MG, 39.
- Oliveira, L. J. R., & Dagnino, R. P. (2004). Os fatores determinantes do surgimento e do desenvolvimento das incubadoras de empresas no Brasil. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Curitiba, PR, 28.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology - A proposition in a design science approach*. Dissertation, 2004, 173, University of Lausanne, Switzerland.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business model generation: inovação em modelos de negócios*. Alta Books Editora.
- Pereira, D. L; Petrini, M. C., & Dalmarco, G. (2015). Uma proposição de modelos de negócio de empresas sociais. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Belo Horizonte, MG, 39.
- Porter M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press: New York.
- Raupp, F. M., & Bauren, I. M. (2011). Perfil do suporte oferecido pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas. *Revista Eletrônica de Administração (REAd)*, 69(2), 330-359.
- Raupp, F. M., & Bauren, I. M. (2006). O suporte das incubadoras brasileiras para potencializar as características empreendedoras nas empresas incubadas. *Revista de Administração da USP*, 41(4), 419-430.

- Rumrill, P. D; Fitzgerald, S. M., & Merchant, W. R. (2010). Using Scoping Literature Reviews as a Means of Understanding and Interpreting Existing Literature. *Speaking of Research*, 399-404. Doi: 10.3233/WOR-2010-0998.
- Scherer, P. C., & Petrini, M. C. (2015). Entendendo os negócios com impacto social: uma proposta de quadro referencial com elementos de um modelo de negócios com impacto social. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Belo Horizonte, MG, 39.
- Schiopu, A. F; Vasile, D. C., & Tuclea, C. E. (2015). Principles and best practices in successful tourism business incubators. *Amfiteatru Economic*, 17(38), 474-487.
- Schwartz, M., & Hornyh, C. (2012). Specialisation versus diversification: Perceived benefits of different business incubation models. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 15(3), 177-197. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2012.046599>
- Sherman, H., & Chappell, D. S. (1998). Methodological challenges in evaluating business incubator outcomes. *Economic Development Quarterly*, 12(4), 313-321. DOI: 10.1177/089124249801200403
- Silva, M., F., & Dolci, P. C. (2016). A formação de capacidades (de inovação, financeira e gerenciais) a partir do processo de incubação de empresas: o caso da ITEF/Feevale. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Costa do Sauípe, BA, 40.
- Stokan, E; Thompson, L. & Mahu, R. J. (2015). Testing the differential effect of business incubators on firm growth. *Economic Development Quarterly*, v. 29, n. 4, p. 317-327.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2): 3-8.
- Vedovello, C., & Figueiredo, P. N. (2005). Incubadora de Inovação: Que nova espécie é essa? *RAE-Eletrônica*, 4(1), 1-18. <http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482005000100006>.
- Villanova, A. L. I. (2016). Modelo de negócio na economia compartilhada: uma investigação multi-caso. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Costa do Sauípe, BA, 40.
- Wiggins, J., & Gibson, D. V. (2003). Overview of US incubators and the case of the Austin Technology Incubator. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, v. 3, n. 1-2, p. 56-66.
- Zedtwitz, M.V. (2003). Classification and management of incubators. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 3(1-2), 176-196. DOI: 10.1504/IJEIM.2003.002227
- Zouain, D, M., & Silveira, A., C. (2006). Aspectos estratégicos do modelo de gestão em incubadoras de empresas de base tecnológica. *Cadernos EBAPE.BR*, 4(3), 1-14. <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512006000300009>
- Zouain, D. M., & Torres, L. S. (2003). Fatores que Influenciam o Desempenho de Incubadoras Tecnológicas no Brasil: estudo de caso sobre três incubadoras localizadas em diferentes regiões do Brasil. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, 27.