



COMO INCUBADORAS PODEM APOIAR NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL? PROPOSTA DE UM MODELO INTEGRADO

Daiane Tretto da Rocha¹
Cristina Dai Prá Martens²
Pedro Verga Matos³
Cíntia de Castro Garcia Martins⁴
Hewerton Alves Martins de Castro⁵
José Guilherme da Cunha Castro Filho⁶

Resumo:

Os Negócios de Impacto Socioambiental (NIS) representam um modelo de negócios que alia propósito social e sustentabilidade financeira. Esses negócios enfrentam desafios como falta de estrutura, financiamento e conhecimento de mercado e as incubadoras, podem desempenhar um papel importante no apoio inicial. No entanto, esse suporte pode ser genérico e não atendendo às especificidades dos NIS. Este estudo propõe um modelo integrado para adaptar os processos de incubação às necessidades desses negócios. Adotou-se uma abordagem qualitativa, com entrevistas semiestruturadas realizadas em quatro incubadoras brasileiras e quatro NIS graduados. Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo, utilizando o software Atlas Ti. Os resultados revelaram que o processo de incubação segue uma lógica linear (seleção, incubação e graduação), mas carece de adaptações para NIS. Identificou-se a necessidade de serviços especializados, como mensuração de impacto e suporte financeiro, além de desafios como a mentalidade avessa ao lucro e a falta de preparo pós-graduação. O estudo propõe um modelo integrado que incorpora critérios específicos para NIS em cada fase do processo de incubação. Conclui-se que as incubadoras precisam adaptar seus processos para atender às demandas dos NIS, incluindo serviços especializados e parcerias estratégicas. O modelo proposto visa melhorar a performance e a sustentabilidade desses negócios.

Palavras-chave: Incubadoras; Processo de Incubação; Negócios de Impacto Social; Modelo de incubação;

Introdução

Os Negócios de Impacto Socioambiental (NIS) são modelos de negócios que têm avançado na fronteira do conhecimento (Bezerra-de-Sousa et al., 2022; Comini et al., 2012) como uma vertente do empreendedorismo social (Barki et al., 2020). Os NIS buscam a solução de problemas sociais e ambientais, ao mesmo tempo em que geram sustentabilidade financeira. Esses modelos de negócios com propósito de gerar impacto socioambiental positivo, necessitam de suporte inicial para desenvolver eficiência na geração de impacto e para se adequar aos mecanismos de mercado (Barki et al., 2020).

Neste cenário, os NIS podem encontrar nas incubadoras de empresas ambientes propícios

¹ trettogobbi@gmail.com, Programa de Pós Graduação em Administração – UNINOVE;
² cristinadpmartens@gmail.com, Programa de Pós Graduação em Administração – UNINOVE;
³ pvmatos@iseg.ulisboa.pt, Departamento de Gestão do ISEG – Universidade de Lisboa;
⁴ cintiacastr@gmail.com, Programa de Pós Graduação em Recursos Naturais-UFRR;
⁵ Hewerton.alves@ufrr.br, Programa de Pós Graduação em Matemática-UFRR;
⁶ guilhermefilho@uni9.edu.br, Programa de Pós Graduação em Gestão de Projetos- UNINOVE.

para estruturar seus negócios de forma controlada. As tipologias de incubadoras variam como de base tecnológica, social e mistas/generalistas (Mian et al., 2016) e seus modelos de incubação podem variar conforme a estratégia e mantenedoras dessas organizações, que podem ser governo, universidades, associações empresariais e fundações (Raupp & Beuren, 2011). Os serviços oferecidos são organizados em um processo de incubação, que ainda não é unânime na literatura, apresentado em cinco etapas (Hannon, 2003), duas (Iyortsuun, 2017) ou três (Nicholls-Nixon & Valliere, 2021).

Esse processo de incubação é um aspecto relevante e considerado como uma caixa preta da incubação (Hackett & Dilts, 2004). É neste processo que ocorre a estruturação de negócios embrionários, por meio da oferta de recursos tangíveis e intangíveis (Lindelöf & Hellberg, 2023) direcionados ou não aos modelos de negócios aceitos no processo. No Brasil, dados de 2019 apontavam a existência de 363 incubadoras ativas mapeadas pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas - Anprotec (2019) sendo que, 120 indicaram possuir alguma estratégia para apoiar negócios de impacto e alguns mecanismos específicos para incubação desse tipo de negócio.

Entretanto, as incubadoras de base tecnológica e generalistas, por não focar em um modelo específico de negócio pode oferecer suporte genérico e insuficiente para as demandas de um NIS em estruturação. Com isso, levantou-se a seguinte questão: como as incubadoras de base tecnológica e generalistas poderiam adequar seus processos de incubação para atender às especificidades de um NIS? Para tanto, delineou-se como objetivo deste estudo propor um modelo integrado para que incubadoras de base tecnológica e generalistas possam incorporar elementos de suporte direcionados aos negócios com impacto social.

Este estudo contribui tanto para a academia ao propor reflexões sobre a incubação de NIS e os elementos necessários para estruturação desse modelo de negócios. Para mantenedoras, ao passo que as incubadoras ajudam as novas empresas a sobreviver e crescer durante o período inicial em que são mais vulneráveis e, para as incubadoras e os NIS que podem se favorecer dos resultados desta pesquisa para aprimorar sua performance. O contexto desta pesquisa foi incubadoras de base tecnológica e negócios de impacto social que passaram pelo processo de incubação. A partir da investigação em campo, foi possível delinear os elementos que poderiam contribuir com a prática dessas organizações.

Incubação: um mecanismo socioambiental

Na literatura sobre criação de novos empreendimentos (Campbell & Allen, 1987) a incubação é vista como um processo pelo qual se concede acesso a elementos estruturadores (Mian et al., 2016). Mesmo com avanços nas pesquisas sobre o campo da incubação (Nicholls-Nixon & Valliere, 2021), tais contribuições ainda são consideradas insipientes frente à multidimensionalidade do fenômeno (Ahmad, 2014). Para entender o que há na caixa preta (Hackett & Dilts, 2004) das incubadoras e promover avanços teóricos, Ahmad (2014, p. 376) propõe que os estudos alterem o foco de “incubadoras” para “incubação” onde se considera a natureza da incubação como um “processo Socioambiental que permite a ação humana”.

Esse mecanismo socioambiental (Ahmad, 2014) é tratado como uma chave estratégica para o desenvolvimento econômico regional e nacional (Almeida et al., 2021). Contudo, ao se considerar a totalidade desses mecanismos e dinâmicas que envolvem a incubação, esbarra-se em limitações metodológicas relacionadas ao objetivo de capturar a complexidade e as variáveis envolvidas em uma nova entrada. Outro agravante é a heterogeneidade entre programas de incubação, de agentes e nomenclaturas distintas para apoiadores de negócios emergentes (Ayyash et al., 2022), como: parque científico, parque tecnológico, pesquisa park, technopolo,

centro de desenvolvimento de negócios, centro de desenvolvimento de tecnologia, aceleradoras, incubadoras com e sem fins lucrativos e incubadoras virtuais (Mian et al., 2016). Esses instrumentos tem foco semelhante, mas seu surgimento ocorreu com propósitos e períodos distintos.

As incubadoras passaram por marcos evolutivos chamados de gerações de incubadoras. Na 1ª geração, o foco é no fornecimento de espaço físico e serviços administrativos básicos; na 2ª geração agrega-se os serviços de assessoria e networking; na 3ª geração tem-se a ampliação de mentorias e coaching, aceleração de negócios e o desenvolvimento das redes; a 4ª geração foca também no impacto dos empreendimentos no desenvolvimento regional (Anprotec & Sebrae, 2018a; Bruneel *et al.*, 2012; Theodorakopoulos *et al.*, 2014).

Sadreddin & Chan (2023) categorizam incubadoras em cinco tipos diferentes: 1) incubadoras de empresas regionais para ajudar no desenvolvimento econômico regional; 2) pesquisa e universidade em incubadoras para acelerar a comercialização de tecnologia; 3) incubadoras internas à empresa que se concentram em setores específicos; 4) incubadoras autônomas para apoiar novos empreendimentos de alto potencial; e, 5) incubadoras virtuais que não se concentram em localizações geográficas específicas.

Essas classificações não são mundialmente padronizadas. No Brasil, Bizzoto et al. (2019) aferem que é comum publicações sintetizarem como incubadora de base tecnológica, incubadora tradicional, incubadora socioambiental e incubadora cultural. Para tanto, nesta pesquisa entende-se que incubadoras são mecanismos socioambientais que oferecem suporte a empresas iniciantes em espaços físicos e/ou virtuais por meio de um processo de incubação, o qual conduz ao acesso a elementos estruturadores durante um período determinado com o propósito de apoiar a criação de empresas durante os anos iniciais por meio de valor agregado.

Um processo que agrega valor

No âmbito das revisões de literatura, tem-se algumas perspectivas. Evolução do processo de incubação realizada por Lindelöf & Hellberg (2023), um panorama sobre incubação de empresas de Sohail et al. (2023) e a sistematização sobre modelo de incubação e sua finalidade (Ayyash et al., 2022). Além das revisões sistematizadas da literatura sobre incubação de empresas, estudos empíricos agregam valiosos resultados para o campo.

A partir das contribuições iniciais de Campbell & Allen (1987) que definiram o processo de incubação nas etapas de diagnóstico, monitoramento, investimento de capital e acesso a redes de especialistas, diversas pesquisas apresentaram versões subsequentes. Hannon (2003) apresenta cinco etapas do processo de incubação: formulação da ideia, modelagem de negócios, planejamento, lançamento e pós entrada onde são estabelecidas as redes e o acúmulo de credibilidade. Nessas cinco etapas, o autor elenca os principais componentes do processo de incubação em uma escala crescente.

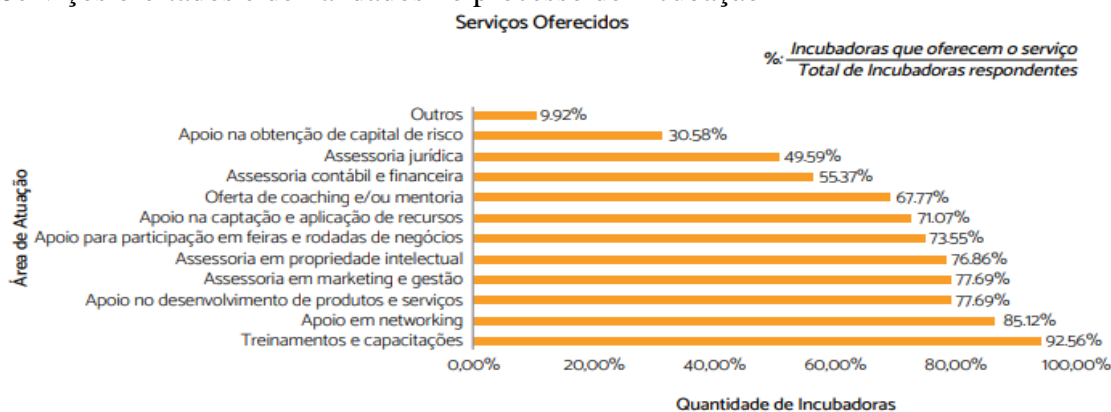
Os pesquisadores Raupp e Beuren (2011) investigaram o processo de incubação no Brasil e elencaram as fases de seleção, incubação, desenvolvimento, crescimento e liberação. Raupp e Beuren (2011, p.335) apontam que as incubadoras do Brasil iniciam o processo na fase de seleção onde “é comum a incubadora solicitar um plano de negócios ao candidato para que seja possível analisar sua proposta de incubação da empresa”. Diferente de Hannon (2003) que indica a fase inicial pelo suporte à formulação de ideia. Nessa linha, Iyortsuun (2017) descreve o processo de incubação em seleção de ideias, atividades de agregação de valor e saída como empreendimento independente. Em contribuição mais recente, Nicholls-Nixon & Valliere (2021) apresentam os aspectos simplificados desse processo como critérios de seleção e oferta de serviços.

Conforme o Mapeamento dos Mecanismos de Geração de Empreendimentos Inovadores

no Brasil (Anprotec, 2019) há uma variedade de serviços ofertados pelas incubadoras ativas respondentes da pesquisa. A Figura 1 apresenta o percentual de oferta e utilização de serviços.

Figura 1.

Serviços ofertados e demandados no processo de incubação



Fonte: Anprotec (2019).

Conforme os resultados apresentados, serviços de apoio e assessoria são as demandas que levam o empreendedor a buscar uma incubadora (Anprotec, 2019). Ademais, Manconi et al. (2022) apontam que os empreendedores optam por incubadoras especializadas pelos conhecimentos, habilidades e estruturas mais direcionados. Essa especialização, tende a fortalecer e desenvolver conhecimentos e expertise muito mais profundos ao longo do tempo para as incubadoras.

É nessa esteira que emerge o contexto da presente pesquisa, as incubadoras que apoiam NIS. Esses modelos de negócios com propósito de gerar impacto socioambiental positivo “ganharam força na academia e no campo do empreendedorismo por representarem uma alternativa de aliar o melhor do terceiro setor (ou seja, seu propósito socioambiental) e do segundo setor (sua eficiência)” (Barki et al., 2020, p. 495). Como um campo em evolução (Comini et al., 2012), os NIS possuem desafios ligados à falta de estrutura, financiamentos e conhecimentos sobre mercado (Bezerra-de-Sousa et al., 2022) e encontram na incubação um suporte para vencer o vale da morte (Son et al., 2022).

Pesquisas indicam que o processo de incubação entre empreendimentos sociais e tradicionais se diferem em alguns aspectos (Adham et al., 2019; Hirschmann et al., 2022; Millette et al., 2020; Sansone et al., 2020). O foco, os valores, as partes interessadas e as medidas de desempenho são os principais pontos dessa diferenciação. Sansone et al. (2020) realizaram um estudo com incubadoras italianas no intuito de analisar incubadoras que apoiam startups com impacto social. Os resultados apontam que o diferencial da incubadora social é que elas consideram a mensuração do impacto social e o treinamento/consultoria em ética empresarial e responsabilidade socioambiental empresarial mais importantes do que outros tipos de incubadoras.

Na contribuição de Hirschmann et al. (2022) os motivos, atividades de apoio e critérios de seleção das incubadoras de impacto social foram investigados. Os autores indicam que essas organizações são um novo tipo de incubadora, que surgiram como resultado do crescente número de empreendedores sociais e tornaram-se um importante impulsionador de inovação social. A pesquisa demonstrou que incubadoras de impacto social são mais socialmente orientadas, o foco

é maior para a geração de impacto e menor para os objetivos financeiros, os principais critérios de seleção relacionam-se à autenticidade da equipe fundadora e à importância de um problema social.

No Brasil, a Anprotec, o Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) e o Sebrae estão adotando medidas para estimular incubadoras a colocarem em prática ações voltadas ao apoio aos NIS, por meio do Programa de Incubação e Aceleração de Impacto. No entanto, apesar de muito já ter sido feito, há uma necessidade latente de que esses mecanismos estejam preparados para receber e auxiliar os negócios de impacto na fase inicial. Segundo dados do Mapeamento dos mecanismos de geração de Empreendimentos Inovadores no Brasil (Anprotec, 2019) apontam dados de graduadas em geral (negócios tradicionais e de impacto socioambiental), a taxa de sobrevivência de graduadas é de 43% no primeiro ano, caindo para 16,46% em 5 anos, indicando que a taxa de mortalidade evolui significativamente ao longo prazo.

Por fim, muitos empreendimentos não tem a possibilidade de conseguir apoio das incubadoras especialistas, o que os leva a contar com o suporte de incubadoras mistas/generalistas. Esse é o ponto que levou à inquietação desta pesquisa, qual seja, de descobrir como os NIS, negócios com necessidades de estruturação/formação específicas estão sendo conduzidos em processos de incubação tradicionais.

Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa explora e descreve (Creswell, 2014) como o processo de incubação de negócios de impacto socioambiental tem sido realizado por incubadoras de base tecnológica e generalistas. Quanto à abordagem do problema, adotou-se um enfoque qualitativo, propício para compreender o contexto em que as incubadoras operam (Creswell, 2014). Para isso, a estratégia de pesquisa foi a realização de entrevistas semiestruturadas com incubadoras que apoiam NIS e com empresas graduadas pelas respectivas incubadoras, estratégia de campo que considerada adequada ao objetivo de apreender a compreensão do entrevistado (Godoy, 2010).

Para selecionar as incubadoras que apoiam e/ou já apoiaram NIS, buscou-se em documentos como o GUIA 2.5 com o mapeamento de iniciativas que desenvolvem e investem em negócios de impacto no Brasil (Quintessa, 2020) por ser uma fonte de informações ligada especificamente às organizações que apoiam NIS. Destas, foram contactadas 12 incubadoras, apenas as 4 que possuíam NIS graduados, possibilitando dar andamento com as análises destas incubadoras e seus respectivos NIS graduados. O Quadro 1 apresenta os dados das incubadoras analisadas neste estudo. Na seção de resultados serão apresentadas com códigos em ordem diferente da que consta no quadro, afim de preservar as identidades das participantes.

Quadro 1.

Dados das incubadoras que participaram do estudo

Identificação da incubadora	Tempo de atuação	Localização	IES/ Parque tecnológico	Website
Habitat	Entre 21 e 30 anos	Belo Horizonte	Biominas	https://biominas.org.br/incubadora-habitat/
Hestia	Entre 11 e 20 anos	Porto Alegre/RS	UFRGS	https://www.ufrgs.br/hestia/
IEBT	Entre 11 e 20 anos	Viçosa/MG	UFV/ Tecnoparq	https://centev.ufv.br/
TecVitória	Entre 21 e 30 anos	Vitória/ES	UFES	https://www.tecvitoria.com.br/

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

O período de entrevistas deu-se entre os meses de junho e agosto de 2023 via Microsoft Teams, onde também foram gravadas e transcritas. A entrevista mais curta foi de 00h32min e a mais longa de 01h35min, com duração média de 00h57min. Da mesma forma ocorreu a realização das entrevistas com os NIS que ocorreu concomitante às incubadoras. As empresas graduadas (Quadro 2) serão tratadas como empreendimentos (e1, e2, e3, e4), seguindo uma ordem diferente para preservar sua identidade.

Quadro 2.

Dados das empresas incubadas e graduadas que participaram do estudo

Incubadas/ graduadas	Início da incubação	Fim da incubação	Solução de impacto desenvolvida	Situação
CompostaVida	2022	em incubação	Soluções para os resíduos orgânicos, principalmente urbanos, domiciliares.	Ativa, com faturamento
DestineJá	2018	em incubação	Plataforma digital que oferece um mix de soluções ambientais, como logística reversa, economia circular e rastreabilidade em nuvem.	Ativa, com faturamento
DSBio	2020	2023	Produção e desenvolvimento de hifas da bioeconomia	Ativa, sem faturamento.
Vanellus	2020	2021	Dosímetro de radiação ionizante em tempo real para gestão de indivíduos expostos por radiação em hospitais, clínicas e indústria	Ativa, sem faturamento

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

O roteiro das entrevistas continha 2 blocos de perguntas, o primeiro com questões qualificadoras, o segundo de caracterização dos serviços prestados/usufruídos pelo empreendimento. O instrumento foi construído com base na matriz de amarração, representada na Quadro 3, onde se apresenta a os constructos do estudo e os autores referenciados. Mas, por ser uma entrevista semiestruturada, foi possível realizar perguntas e ouvir relatos que não estavam previstos no instrumento.

Quadro 3.

Matriz de Amarração

Constructo	Conceito	Base Teórica
Processo de Incubação	Mecanismos sociais que oferecem suporte a empresas iniciantes em espaços físicos e/ou virtuais por meio de um processo evolutivo de incubação durante um período determinado.	Campbell e Allen (1987); Hackett e Dilts (2004); Iyortsuun (2017); Ahmad (2014); Mian (1997); Nicholls-Nixon e Valliere (2021); Anprotec (2023); Lindelöf & Hellberg (2023).
Negócios de Impacto Socioambiental	Organizações que visam a solução de problemas socioambientais, com eficiência e sustentabilidade financeira, utilizando mecanismos de mercado.	Barki et al. (2020); Bombardi (2018); Comini et al. (2012); Lumpkin et al. (2013)

Fonte: elaboração própria.

Para etapa de análise dos dados, optou-se pela técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (2011). A análise contou com o apoio do software Atlas Ti. (Versão 23). A primeira etapa

após a transcrição, foi incluir os documentos no software. A codificação deu-se de forma dedutiva (Bardin, 2011), com um total de 28 códigos, que foram agrupados em duas categorias.

Resultados

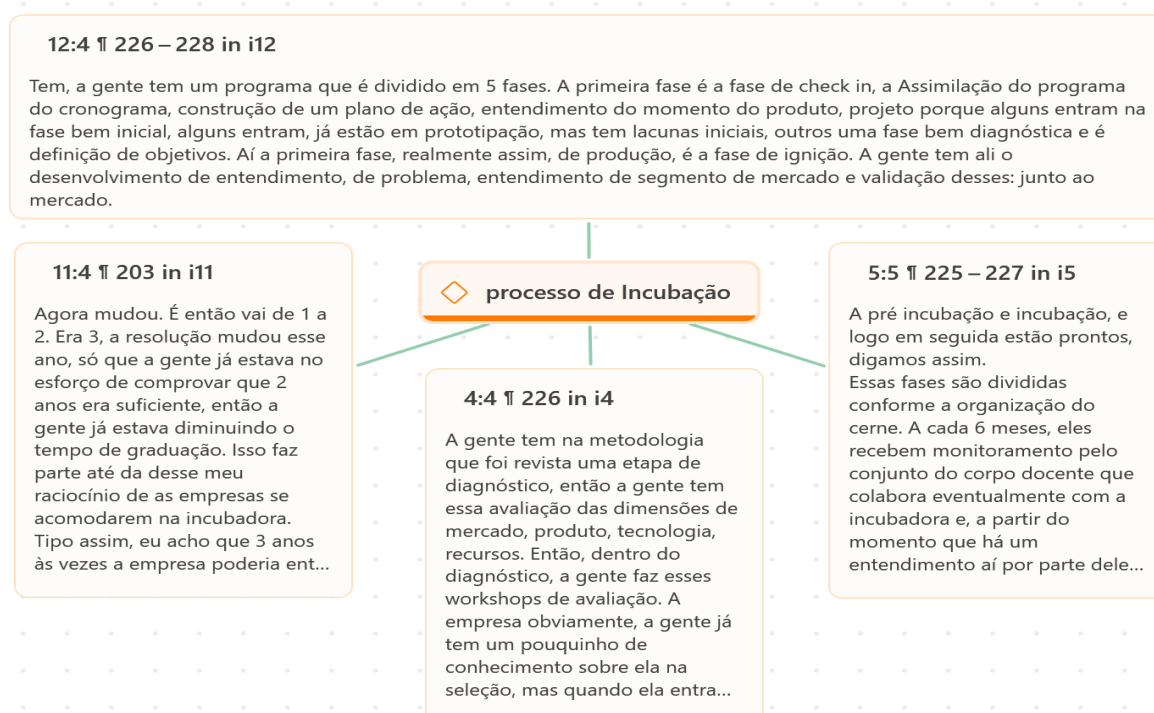
Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa. Após a codificação, foi possível gerar duas categorias de análise, quais sejam, Processo de incubação de base tecnológica e generalista e processo de incubação de NIS. Na primeira categoria, mais ampla, observou-se como as incubadoras são estruturadas e os serviços oferecidos, na segunda categoria o foco foi nos aspectos da incubação de NIS e as dificuldades enfrentadas pelas incubadoras. A redação destes resultados faz uma costura entre os posicionamentos das incubadoras e dos empreendimentos graduados, permitindo um diálogo entre as perspectivas.

Processo de incubação de base tecnológica e generalista

Conforme a literatura (Gersdri et al., 2021; Hackett & Dilts, 2004; Mian, 1997; Millette et al., 2020; Mrkajic, 2017; Nicholls-Nixon & Valliere, 2021) existem diversos focos e modelos de incubação. Esse modelo pode variar conforme a tipologia de incubadora (Nicholls-Nixon & Valliere, 2021), sendo influenciado pelo foco de atuação, modalidades de incubação, características e perfil da instituição mantenedora e da região onde está localizada (Silva, 2016). Quanto à tipologia (Anprotec, 2023), as incubadoras pesquisadas são todas de base tecnológica. Os resultados demonstram que o processo de incubação é composto por uma lógica de entrada, incubação e pós-incubação (Nicholls-Nixon & Valliere, 2021; Raupp & Beuren, 2011). Algumas variações mais significativas relacionam-se à metodologia adotada ao longo do processo. A Figura 2 ilustra o posicionamento das incubadoras.

Figura 2.

Posicionamentos sobre o processo de incubação



Fonte: elaborado com dados da pesquisa no software Atlas Ti.

Essas respostas indicam uma flexibilização das atividades, especialmente para atender o público durante a pandemia de COVID-19, além disso, demonstram uma preocupação com um perfil de público específico, que trabalha e estuda, trata-se de uma estratégia de redução do tempo que o empreendedor permanece na incubadora. A pandemia afetou a viabilidade de muitas incubadoras e mudou modelos operacionais (Lose & Kapondoro, 2020), as adversidades oriundas do período de lockdown deixaram evidente a necessidade de trabalhos virtuais. Porém, certa preocupação com os efeitos desses ajustes fora evidenciada.

Nosso processo de incubação é apenas físico, a gente tem alguns materiais online e tal, mas a gente está até pensando nisso por causa do cerne 3. Tem uma parte lá que é online. A gente tem um entendimento que a gente está numa região pobre de (...). Então hoje a gente meio que dá uma forçada de trazer as empresas fisicamente mesmo, para gerar emprego e renda aqui. Então a gente tem medo de ao invés de atrair mais empresas para (...), ser bom pra incubadora e não ser bom pra região (dados da entrevista, i11).

Esse movimento para um atendimento em formato virtual e/ou híbrido é uma realidade e mesmo que não seja uma preferência e ocorra por necessidade por conta da pandemia de COVID-19, é uma tendência se manter pós pandemia. Inclusive, para alcançar o nível de certificação CERNE 3, as incubadoras precisam comprovar seu nível de maturidade que requer incubação virtual como parte do processo-chave Desenvolvimento de Rede (Anprotec & Sebrae, 2018b). Essa orientação tem a finalidade de promover a incubação virtual como forma de ampliar a quantidade de empreendimentos apoiados. Movimento reconhecido: “O virtual a vantagem é que não tem fronteiras, então a gente pode apoiar uma do sul, do norte, do nordeste” (dados da entrevista, i4).

Os empreendedores sociais diferem em seus posicionamentos, “a gente mora bem distante de onde é a incubadora, então realmente ficar indo pra lá toda hora é bem desgastante. Então a gente consegue ser bem contemplado nesse formato virtual” (dados da entrevista, e1). Para outro, “a incubação física te obriga a aprender, a tomar um café, a aceitar a opinião do outro, e isso é do ser humano” (dados da entrevista, e2). O e3 se posiciona da seguinte forma: “Eu acho que incubação virtual é uma questão ainda teórica, mas aí, quando você tem um laboratório, é difícil você ter a incubação virtual, quando você depende de um laboratório” (dados da entrevista, e3). Por outro lado, o e4 considera que para seu empreendimento o formato da incubação foi “irrelevante”. Quanto aos critérios de seleção, tema central nos programas de incubação (Hirschmann et al., 2022; Iyortsuun, 2017), também variaram conforme a estratégia da incubadora (Quadro 4).

Quadro 4.

Critérios de seleção adotados nas incubadoras pesquisadas

Critérios de seleção	i4	i5	i11	i12
Grau de inovação	○		○	○
Perfil do(s) empreendedor(es)	○		○	○
Viabilidade econômica	○		○	
Impacto positivo na sociedade				
Potencial de crescimento do faturamento			○	
Viabilidade técnica	○		○	
Sustentabilidade ambiental				
Outros		○		○

Fonte: elaboração própria.

As incubadoras i5 e i12 indicaram que possuem “outros” critérios além dos relacionados.

Questionados sobre o que seriam esses outros critérios, a i5 apontou que a incubadora passa por um momento sem apresentar concorrência em seleções, “nosso último edital foi zero inscritos. Então quando surge alguém inscrito, dificilmente essa pessoa é reprovada” (dados da entrevista, i5). A i12 apresentou situação semelhante ao relatar que a atual gestão assumiu no final de 2021 e que no período da pandemia de COVID-19 os incubados se autogeriram, “a antiga gestão não conseguiu mais tá à frente e aí os incubados à época começaram a eles mesmos tentar tocar incubação. Os próprios incubados, tentando ajudar uns aos outros, mas assim não tinha uma metodologia, não tinha realmente um apoio” (dados da entrevista, i12).

Essa tarefa de identificar um candidato à incubação não é simples (Brown & Mawson, 2016) e está diretamente relacionada ao desempenho da incubadora (Blok et al., 2017). Chen et al. (2022) apontam que as melhores práticas de uma incubadora consistem nos seguintes componentes: gestão, serviços de apoio, serviços especializados e critérios de seleção. Para tanto, o Quadro 5 apresenta os principais serviços prestados pelas incubadoras durante o processo de incubação com base em Hackett & Dilts (2004), Bruneel et al. (2012), Storopoli et al. (2013) e InfoDev (2014).

Quadro 5.

Serviços prestados pelas incubadoras

Aspectos		Incubadoras			
		i4	i5	i11	i12
Suporte Administrativo	Apoio jurídico		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	Assessoria contábil		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	Assessoria financeira		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Assistência em marketing		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Orientação empresarial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Serviços de secretaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Suporte Financeiro	Captação de recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Aplicação de recursos	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>
	Obtenção de capital de risco				
	Juros subsidiados				
	Custos compartilhados				
Infraestrutura	Salas individuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Show Room				
	Recepção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Salas de reunião	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Plataforma de incubação virtual				
	Serviços de treinamento	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
	Serviços de comunicação	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
	Serviços de limpeza e segurança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Programas desenvolvidos pelas incubadoras	Sanitários e copa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Utilização de laboratórios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	Utilização de bibliotecas e instalações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
	Contratação de consultores para as empresas			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Contratos de pesquisa entre universidades e empresas			<input type="radio"/>	
	Participação de pesquisadores nas incubadoras		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	Participação dos empresários em eventos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	Desenvolvimento de pesquisas setoriais	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
Realização de seminários sobre o tema incubadoras			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Fonte: elaboração própria.

Após a seleção das empresas, as incubadoras oferecem uma gama de serviços e o suporte

oferecido pelas incubadoras brasileiras para agregar valor não diferiram substancialmente das incubadoras portuguesas. Assim como as nacionais, algumas apresentam uma oferta de serviços maior que outras. O tempo de atuação também não se apresenta como um fator chave para indicar maior maturidade e disponibilidade de suporte, sendo que as duas incubadoras mais antigas (i4, i12), com atuação entre 21 e 30 anos, também apresentaram variações em suporte.

As incubadoras apresentam equipes enxutas e para atenderem às necessidades dos seus incubados, contam com consultores/mentores para prestação de serviços. Portanto, a gama de oferta de serviços relaciona-se diretamente com a capacidade de articulação da gestão da incubadora (Rice, 2002) com o ecossistema, composto por especialistas dispostos a colaborar com a incubação e muitas vezes sem ter um retorno financeiro por seu trabalho. Uma das proposições de Hackett & Dilts (2004) é de que o desempenho da incubação de empresas está positivamente relacionado com a intensidade de monitoramento e atendimento às empresas.

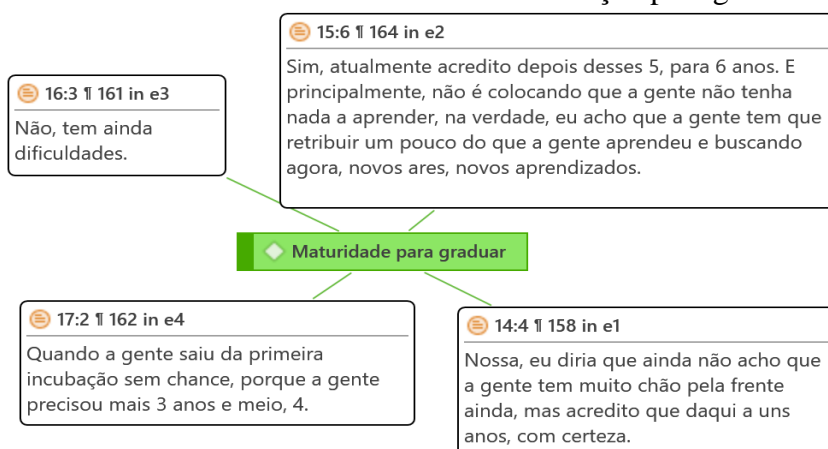
Quando são considerados maduros, os empreendimentos saem do processo de incubação como graduados (Iyortsuun, 2017). No entanto, algumas incubadoras demonstram preocupação com o tempo de permanência do incubado: “sou um dos que quando ele entra eu já estou querendo que ele saia” (dados da entrevista, i5). Essa fala aparenta que o indicador importante para a incubadora é o quantitativo de graduados. Em outra fala, tem-se a preocupação com um certo comodismo do incubado.

Era 3 [anos], a resolução mudou esse ano, só que a gente já estava no esforço de comprovar que 2 anos era suficiente, então a gente já estava diminuindo o tempo de graduação. Isso faz parte até desse meu raciocínio de as empresas se acomodarem na incubadora (dados da entrevista, i11).

A fixação de prazos rígidos para graduação, bem como o aumento da taxa cobrada dos inquilinos são estratégias para induzir a graduação (Bruneel et al., 2011). As incubadoras informaram que contratos são assinados com os empreendimentos no início do processo de incubação a fim de determinar as entregas para cada etapa e o prazo de permanência na incubadora. No entanto, essa postura das incubadoras pode refletir em dificuldades para as graduadas, ao serem questionadas sobre a maturidade para graduar, os empreendedores se posicionaram conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3

Posicionamento das incubadas sobre sua condição para graduar



Fonte: elaborado com dados da pesquisa no software Atlas Ti.

Essa fase é considerada, na literatura, como indicador de sucesso para as incubadoras,

onde avalia-se o número de empresas que saem da incubadora e número das que descontinuam a incubação enquanto incubadas (Hackett & Dilts, 2004). Pesquisas indicam que o foco das incubadoras de 3ª geração é graduá-las rapidamente, a fim de manter uma rotatividade adequada para apoiar o maior número de empresas (Bruneel et al., 2011). Após a graduação, é relevante manter um relacionamento com os empreendimentos graduados. A (i5) não estabelece um relacionamento com as empresas graduadas, com isso não é possível acompanhar a evolução ou declínio desses empreendimentos (Anprotec, 2019).

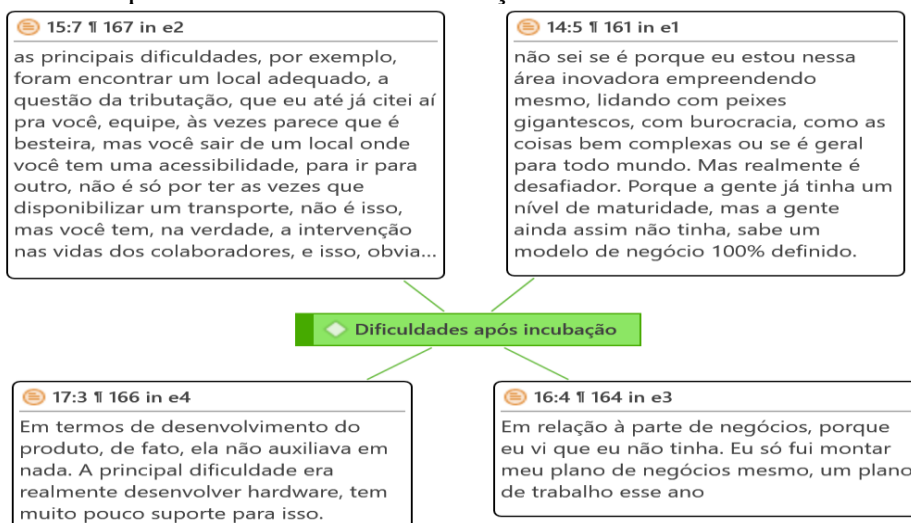
Processo de incubação de NIS

Os quatro negócios de impacto socioambiental que participaram deste estudo apresentam soluções diversas relacionadas tanto ao social quanto ao ambiental. Essas organizações tem como propósito operar comercialmente com o objetivo de resolver um problema social, adotando assim uma missão social ou ambiental (Barki et al., 2020; Santos et al., 2015). O que difere empreendedores de impacto socioambiental dos negócios tradicionais são três elementos: motivação, oportunidades e resultados (Lepik & Sakarias, 2023), o que aumenta a complexidade entre empreendedor social e comercial, sendo que o primeiro necessita combinar modelos de negócios com imperativos da mudança social (Bucci & Marks, 2022).

Para os NIS, a incubação se apresenta como “o lugar onde o empreendedor não se sente sozinho, solitário. Então isso dá força porque imagina, você está começando, às vezes você não tem um cliente, você está meio perdido, às vezes a ideia é boa, só que às vezes você não tem apoio” (dados da entrevista, e2). Conforme Ahmad (2014), existe um intercâmbio dinâmico entre as partes envolvidas na incubação, e é por meio desses laços ou relacionamentos que a atividade de incubação é facilitada. Um dos empreendedores sociais desta pesquisa reconhece a contribuição da incubadora na formação de rede: “Imagina você tendo que entrar em contato com ou uma startup, uma outra grande empresa e você não tendo necessariamente como alcançar. Então, por exemplo, o papel da incubadora também, além de preparar o empreendedor, dar o suporte, etc, é te conectar” (dados da entrevista, e2). Contudo, a pesquisa identificou dificuldades no processo de incubação de ambas as partes (Figura 4).

Figura 4

Aspectos relacionados à incubação de NIS



Fonte: elaborado com dados da pesquisa no software Atlas Ti.

Os empreendimentos entrevistados apresentam dificuldades após a incubação, o que vai

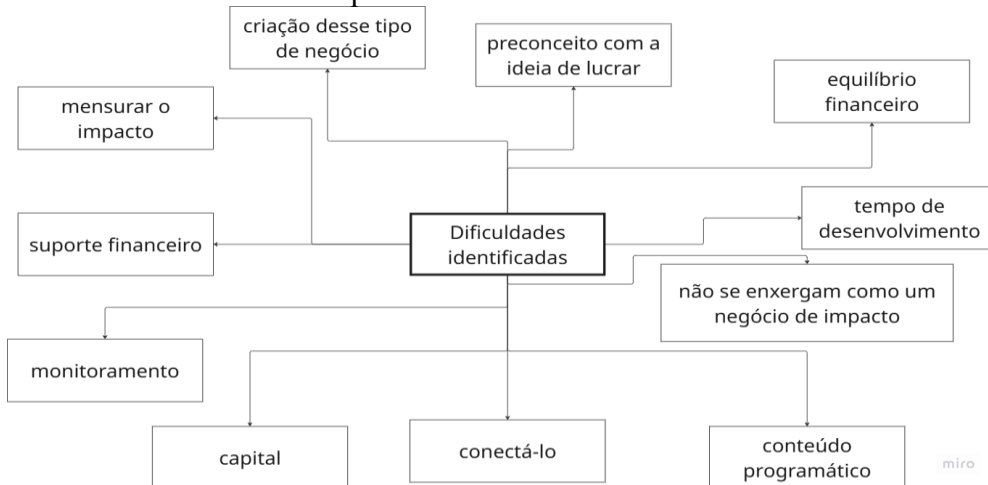
de encontro à pesquisas anteriores, discutem as dificuldades enfrentadas com a descontinuidade do suporte após a incubação (Hausberg & Korreck, 2020), especialmente após 3 anos da saída da incubadora. Tais achados coadunam com os resultados do Mapeamento dos mecanismos de geração de Empreendimentos Inovadores no Brasil (Anprotec, 2019) onde pode-se verificar que a taxa de sobrevivência de graduadas é de apenas 16,46% em 5 anos. Com a evolução da mortalidade a longo prazo, coloca-se em xeque a eficácia dos processos de graduação oferecidos, bem como a medida de sucesso como o número de graduados.

Outro aspecto relaciona-se a mensuração de impacto, que segundo os entrevistados não faz parte das atividades desenvolvidas. E esse é um critério definidor de um NIS. A Aliança pelo Impacto e a Pipe.Social, apresentam características definidoras de NIS, agrupadas em um conjunto de critérios mínimos, os elementos essenciais que devem adotar são: 1) Possuir clara intenção de abordar um problema socioambiental como parte fundamental de sua missão; 2) Ter a solução de impacto como a principal atividade desenvolvida; 3) Operar seguindo uma lógica de mercado, com um modelo de negócios que busca retornos financeiros sustentáveis; 4) Comprometer-se a medir e avaliar o impacto positivo que geram na sociedade e no meio ambiente (Barki et al., 2020; Ferreira, 2022).

Para além das dificuldades com estratégias voltadas para o desenvolvimento de conhecimento e matrizes de avaliação e mensuração de impacto, as incubadoras indicam outros desafios relacionados à incubação de NIS, conforme Figura 5.

Figura 5

Dificuldades identificadas pelas incubadoras ao incubar um NIS



Fonte: elaboração própria.

Tais carências influenciam no desempenho após incubação e na sustentabilidade do empreendimento social, modelos de negócios que dependem da implementação de uma estrutura financeira eficiente e sustentável, capaz de assegurar a liquidez necessária (Haugh et al., 2018). Para Haugh et al. (2018), estratégias que promovem a geração de renda própria criam um fluxo contínuo de recursos financeiros não vinculados, o que proporciona à organização uma autonomia significativa para tomadas de decisões estratégicas e investimentos. Entretanto, é incomum que empresas sociais obtenham toda a sua receita a partir de atividades comerciais, visto que a maioria se sustenta através de uma combinação de doações filantrópicas, subvenções e rendimentos comerciais.

Por fim, esses aspectos dizem muito sobre como as incubadoras vem atuando no desenvolvimento dos NIS e como esses modelos de negócios tem se apropriado dos serviços de suporte recebidos. Os resultados apresentam gargalos dos processos de incubação de NIS e

oportunidades para avanços no suporte aos modelos de NIS. Na seção de discussão será apresentada uma alternativa aos praticantes.

Discussão

Com o objetivo de propor um modelo integrado para que incubadoras de base tecnológica e generalistas possam incorporar elementos de suporte direcionados aos negócios com impacto social, este trabalho trilhou pelo processo de incubação de quatro incubadoras e quatro NIS que receberam suporte ao longo da sua jornada de estruturação. Os resultados foram consolidados em duas categorias, uma mais ampla que descreve o processo de incubação, que ocorre em uma lógica de seleção, incubação e graduação, se aproximando mais da abordagem de (Nicholls-Nixon & Valliere, 2021). Uma questão que emergiu relaciona-se ao tempo desse processo.

Para as incubadoras há uma necessidade de enxugar o tempo de incubação e agilizar o processo. Algo que pode ser viabilizado pela incubação virtual, o que para alguns parece ser um ponto positivo, para outros ainda um ponto de inflexão. A divergência nos posicionamentos sobre o modelo de incubação física e virtual denotam uma necessidade de adaptação e gerenciamento por parte dos gestores das incubadoras para atender tanto as demandas de quem trabalha, estuda e tem pouca disponibilidade para participar das atividades presenciais, como para aqueles que valorizam a troca de experiências no ambiente físico e que precisa de um espaço para desenvolver suas atividades.

A etapa de seleção se apresentou como um ponto crítico em conformidade com pesquisas anteriores (Blok et al., 2017; Chen et al., 2022; Hackett & Dilts, 2004; Hirschmann et al., 2022). A falta ou baixa concorrência em algumas seleções tem reduzido o crivo de algumas incubadoras, por consequente, são admitidos projetos e empreendedores com poucas condições de desenvolvimento. Isso tende a exigir mais maturidade, mais tempo e recursos da própria equipe da incubadora para evitar um desempenho abaixo do esperado ou até a desistência do empreendimento com abandono da incubação. Um modelo de incubação que considera todos os incubados no mesmo nível, com contratos iguais e padronização dos serviços ofertados está sujeito a resultados desfavoráveis durante e após a incubação (Almeida et al., 2021; Soetanto & van Geenhuizen, 2019; Stayton & Mangematin, 2019).

As atividades de apoio apresentaram certa variação na quantidade de serviços ofertados. Esses serviços se assemelham aos achados de Hackett & Dilts (2004), Bruneel et al. (2012) e Storopoli et al. (2013), porém, não apresentam direcionamentos às especificidades dos NIS (Hirschmann et al., 2022; Sohail et al., 2023). As incubadoras possuem um quadro de pessoal enxuto, totalmente dependentes da rede de mentores, em alguns casos não remunerados e com disponibilidade de tempo reduzida. Esse ponto pode ser um entrave para aprimoramentos, além de levar a maiores dificuldades em atender as demandas dos diversos modelos de negócios apoiados.

A segunda categoria tratou do processo de incubação dos NIS. Foi possível verificar pontos que podem ser aprimorados para favorecer a performance dos NIS, especialmente após a graduação. Os NIS entrevistados não se consideravam preparados para graduar, inclusive, mencionando que o modelo de negócio não estava adequado/finalizado. Esse achado indica uma fragilidade nos processos de incubação que corrobora com a insustentabilidade, baixa performance e até a morte de um NIS nascente.

Para as incubadoras também existem diversos desafios. Questionadas sobre os pontos mais complexos ao apoiar esses modelos de negócios, as respondentes indicaram o paradoxo das organizações híbridas, seja na modelagem da solução, seja na mentalidade do empreendedor sobre busca de equilíbrio financeiro. Essa complexidade das organizações híbridas é abordado

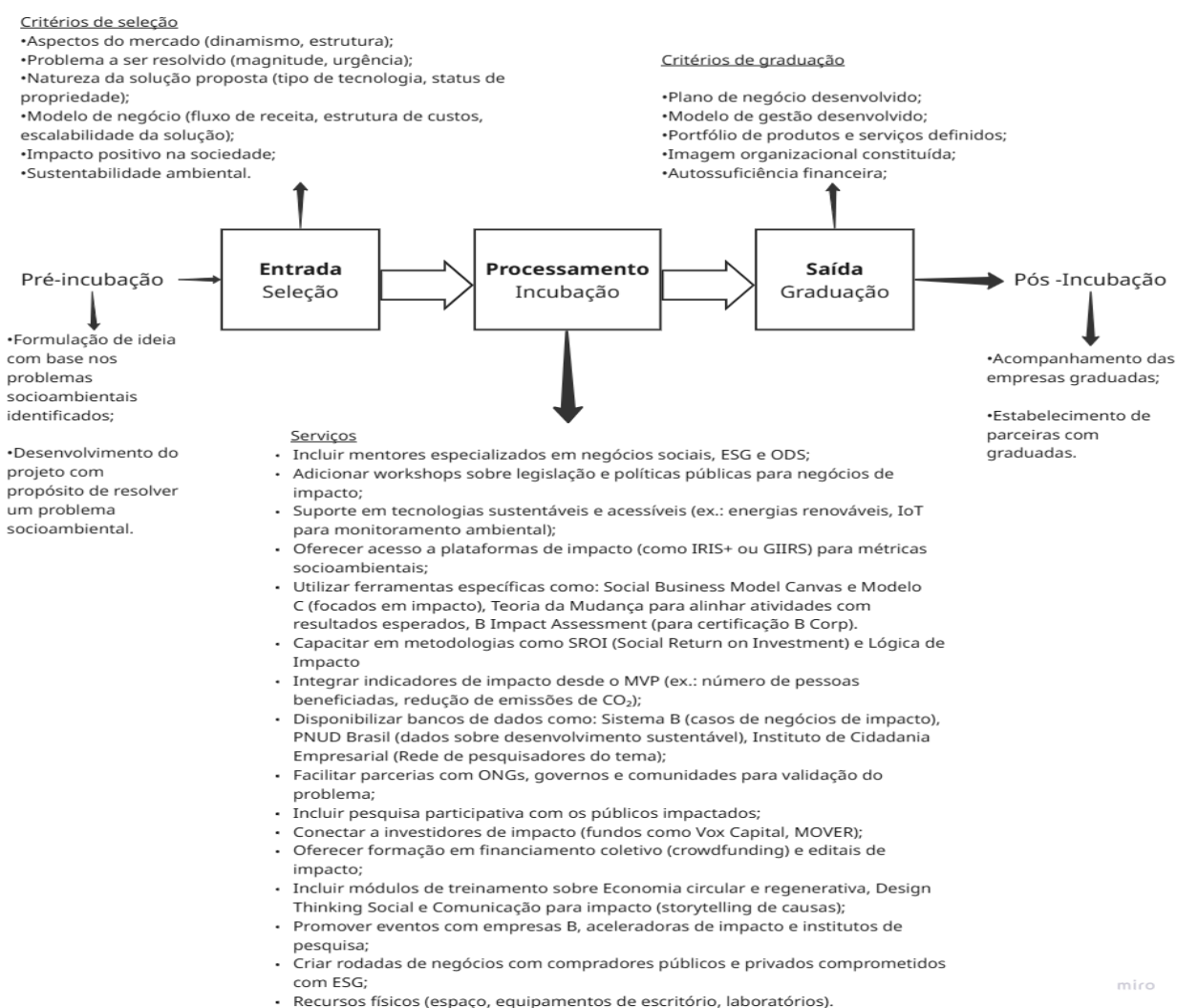
por pesquisas anteriores que investigam incubação de negócios sociais (Hirschmann et al., 2022; Sansone et al., 2020).

Há uma resistência à ideia de que lucro possa coexistir com benefícios sociais, devido à falta de compreensão de que os ganhos financeiros podem ser um motor para o desenvolvimento social. Essa mentalidade de aversão ao lucro impõe obstáculos às práticas empresariais, pois há uma confusão entre negócios sociais e a esfera privada. O que foi apontado por Carmona et al. (2020) como uma restrição à ação empreendedora. Entende-se que, embora muitos negócios de impacto não aspirem expandir, ganhar escala pode ser importante para um impacto social abrangente e substancial.

Para contribuir com esse contexto, a presente pesquisa sugere o modelo apresentado na Figura 6, que contempla os marcos do processo de incubação e os critérios apontados pela literatura para cada fase (Blok et al., 2017; Hannon, 2003; Hirschmann et al., 2022; Iyortsuun, 2017; Lumpkin et al., 2013; Millette et al., 2020; Nicholls-Nixon & Valliere, 2021; Oduro, 2023; Raupp & Beuren, 2011; Sansone et al., 2020). Esses marcos e critérios foram adaptados para possibilitar um suporte mais adequado aos NIS.

Figura 6.

Modelo simplificado de um processo de incubação adaptado para apoiar NIS



Fonte: Elaborado com base na literatura.



A incubação desses negócios (NIS) requer um entendimento da equipe da incubadora sobre as especificidades e ajustes no processo de incubação (Hirschmann et al., 2022), tendo em vista que o processo de criação de um empreendimento social possui como principais diferenças a inclusão das partes interessadas, foco em visão/propósito e missão desde os estágios iniciais de criação e avaliação de desempenho e resultado do impacto socioambiental gerado (Lepik & Sakarias 2023). Para além da equipe da incubadora, pessoas especializadas em incubação de NIS, como mentores e consultores podem ser adicionadas por meio de parcerias. Possibilidades de encontrar organizações parceiras no campo estão no mapeamento de iniciativas que desenvolvem e investem em negócios de impacto no Brasil (Quintessa, 2020) e Mapa de Negócios de Impacto Social e Ambiental, disponível em <https://mapa2023.pipelabo.com/>.

Considerações Finais

Os resultados obtidos nesta pesquisa contribuem com reflexões sobre o processo de incubação de NIS. Esses resultados indicam a complexidade envolvida nas atividades de apoio na estruturação de uma nova entrada voltada à criação de valor socioambiental. Foi possível observar que o fluxo de incubação segue uma lógica prescritiva e pouco reflexiva, com o agravante de poucos parceiros para conduzir uma incubação de NIS. Não distinguir a necessidades de estruturação de NIS e negócios tradicionais indica desconhecimento sobre as diferenças ontológicas entre os modelos de negócios. Ao passo que este estudo buscou contribuir com reflexões tanto para incubadoras, com indicação de um modelo integrado para incubação de NIS, quanto para demais organizações envolvidas com o ecossistema empreendedor.

Algumas limitações do estudo devem ser levadas em consideração. A pesquisa adotou uma abordagem que não permite generalizações, portanto mais estudos podem ser realizados adotando uma abordagem quantitativa. Além disso, estudos de caso com um número maior de incubadoras, incluindo incubadoras especialistas podem contribuir com uma análise comparativa. Um estudo com foco nos desafios enfrentados pelos NIS graduados também promoveria avanços no conhecimento e na mitigação das limitações durante a incubação. Por fim, o escopo deste trabalho não permitiu testar o modelo, o que seria válido para dimensionar sua validade ou limitações conforme perspectiva do praticante.

Referências

Anprotec. (2023). Associação Nacional De Entidades Promotoras De Empreendimentos Inovadores. Disponível em: <https://anprotec.org.br/site/>. Acesso em 28.09.2023

. (2019). Mapeamento dos mecanismos de geração de Empreendimentos Inovadores no Brasil/Anprotec; Brasília: Anprotec, 225p. ISBN: 978-85-37196-47-7.

. (2018a) Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Cerne: qualificando ambientes de inovação: sumário executivo. Brasília, DF, Brasil.

. (2018b). Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Cerne: qualificando ambientes de inovação: termo de referência. Brasília, DF, Brasil.

Adham, K. A., Muhamad, N. S., Said, M. F., Abdul Sarhadat, S., Ismail, H. A., & Mohd Nasir, M. F. A. (2019). Diagnosing Business Incubation for Social Purpose: A Viable System Model Approach. *Systemic Practice and Action Research*, 32(2), 219–238.

- Almeida, R., Pinto, A., & Henriques, C. (2021). The effect of incubation on business performance: A comparative study in the Centro region of Portugal. *Review of Business Management*, 127–140. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i1.4089>
- Ayyash, S. A., McAdam, M., & OaGorman, C. (2022). Towards a New Perspective on the Heterogeneity of Business Incubator-Incubation Definitions. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(4), 1738–1752. <https://doi.org/10.1109/TEM.2020.2984169>
- Barki, E., Rodrigues, J., & Comini, G. M. (2020). Negócios de Impacto: Um Conceito em Construção. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(4), 477. <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i4.1980>
- Bezerra-de-Sousa, I., Segatto, A. P., Morais-da-Silva, R. L., & Simão Justen, G. (2022). The activities that constitute the phases of the social innovation process: A study in the context of social impact businesses. *Review of Business Management*, 24(1), 126–143. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4152>
- Blok, V., Thijssen, S., & Pascucci, S. (2017). Understanding Management Practices in Business Incubators: Empirical Evidence of the Factors Impacting the Incubation Process. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 14(04), 1750023. <https://doi.org/10.1142/S0219877017500237>
- Brown, R., & Mawson, S. (2016). Targeted support for high growth firms: Theoretical constraints, unintended consequences and future policy challenges. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 34(5), 816–836. <https://doi.org/10.1177/0263774X15614680>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.11.003>
- Campbell, C., & Allen, D. N. (1987). The Small Business Incubator Industry: Micro-Level Economic Development. *Economic Development Quarterly*, 1(2), 178–191. <https://doi.org/10.1177/089124248700100209>
- Chen, C., Ractham, P., & Kwak, M. (2022). Achieving Entrepreneurial Success for Student Ventures under Uncertainty. Em *JOURNAL OF COMPUTER INFORMATION SYSTEMS*. TAYLOR & FRANCIS INC. <https://doi.org/10.1080/08874417.2022.2108935>
- Comini, G., Barki, E., & Aguiar, L. T. de. (2012). A three-pronged approach to social business: A Brazilian multi-case analysis social businesses. *Revista de Administração*, 47(3), 385–397. <https://doi.org/10.5700/rausp1045>
- Gartner, W. B., Shaver, K. G., Gatewood, E., & Katz, J. A. (1994). Finding the Entrepreneur in Entrepreneurship. *ENTREPRENEURSHIP THEORY and PRACTICE*, 5.
- Gedsri, N., Iewwongcharoen, B., Rajchamaha, K., Manotungvorapun, N., Pongthanasawan, J., & Witthayaweerarak, W. (2021). Capability Assessment toward Sustainable Development of Business Incubators: Framework and Experience Sharing. *Sustainability*, 13(9), 4617. <https://doi.org/10.3390/su13094617>
- Guillen, R. I., & Veras, M. (2018). Business incubation process of technology-based companies in the light of project management: A multi-case study/Processo de incubacao de empresas de base



tecnológica a luz da gestão de projetos: Um estudo de casos múltiplos. *GeSec : Revista de Gestão e Secretariado*, 9(2), 126.

Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). A Systematic Review of Business Incubation Research. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 55–82. <https://doi.org/10.1023/B:JOTT.0000011181.11952.0f>

Hannon, P. D. (2003). A conceptual development framework for management and leadership learning in the UK incubator sector. *Education + Training*, 45(8/9), 449–460. <https://doi.org/10.1108/00400910310508847>

Haugh, H., Lyon, F., & Doherty, B. (2018). Social Entrepreneurship: Entrepreneurship and Social Value Creation. Em R. Blackburn, D. De Clercq, & J. Heinonen, *The SAGE Handbook of Small Business and Entrepreneurship* (p. 125–142). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781473984080.n8>

Hausberg, J. P., & Korreck, S. (2020). Business incubators and accelerators: A co-citation analysis-based, systematic literature review. *The Journal of Technology Transfer*, 45(1), 151–176. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9651-y>

Hirschmann, M., Moritz, A., & Block, J. H. (2022). Motives, Supporting Activities, and Selection Criteria of Social Impact Incubators: An Experimental Conjoint Study. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 51(5), 1095–1133.

Iyortsuun, A. S. (2017). An empirical analysis of the effect of business incubation process on firm performance in Nigeria. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 29(6), 433–459.

Lepik, K.-L., & Sakarias, E. (2023). Towards an understanding of how a higher education institution can enhance the impact of social enterprises through incubation. *Management & Marketing*, 18(1), 36–52. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2023-0003>

Lindelöf, P., & Hellberg, R. (2023). Incubation—An evolutionary process. *Technovation*, 124, 102755. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102755>

Lumpkin, G. T., Moss, T. W., Gras, D. M., Kato, S., & Amezcua, A. S. (2013). Entrepreneurial processes in social contexts: How are they different, if at all? *Small Business Economics*, 40(3), 761–783. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9399-3>

Machado, A. D. B., Silva, A. R. L. D., & Bizzotto, C. E. N. (2017). Mapping of Management Model for Business Incubator. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(05), 28–34. <https://doi.org/10.9790/487X-1905052834>

Manconi, M., Bellomo, S., Nosella, A., & Agostini, L. (2022). Attributes of Business Incubators: A Conjoint Analysis of Venture Capitalist's Decision Making. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(5), 213.

Mian, S. A. (1997). Assessing and managing the university technology business incubator: An integrative framework. *Journal of Business Venturing*, 12(4), 251–285. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(96\)00063-8](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00063-8)

Mian, S., Lamine, W., & Fayolle, A. (2016). Technology Business Incubation: An overview of the state of knowledge. *Technovation*, 50–51, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.02.005>

- Millette, S., Eiríkur Hull, C., & Williams, E. (2020). Business incubators as effective tools for driving circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 266, 121999. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121999>
- Nicholls-Nixon, C. L., & Valliere, D. (2021). Entrepreneurial logic and fit: A cross-level model of incubator performance. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 27(7), 1696–1723.
- Oduro, S. (2023). Entrepreneurial orientation and innovation performance of social enterprises in an emerging economy. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 24(2), 312–336. <https://doi.org/10.1108/JRME-02-2021-0023>
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2011). Perfil do suporte oferecido pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 17(2), 330–359. <https://doi.org/10.1590/S1413-23112011000200002>
- Rice, M. P. (2002). Co-production of business assistance in business incubators: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 163–187. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00055-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00055-0)
- Sadreddin, A., & Chan, Y. E. (2023). Pathways to developing information technology-enabled capabilities in born-digital new ventures. Em *INTERNATIONAL JOURNAL OF INFORMATION MANAGEMENT* (Vol. 68). ELSEVIER SCI LTD. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102572>
- Sansone, G., Andreotti, P., Colombelli, A., & Landoni, P. (2020). Are social incubators different from other incubators? Evidence from Italy. *Technological Forecasting & Social Change*, 158, 120132.
- Santos, F., Pache, A.-C., & Birkholz, C. (2015). Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises. *California Management Review*, 57(3), 36–58. <https://doi.org/10.1525/cm.2015.57.3.36>
- Silva, E. R. P. da. (2016). *Manual incubação de empresas: Conceitos, metodologias e práticas*. Editora Kelps.
- Soetanto, D., & van Geenhuizen, M. (2019). Life after incubation: The impact of entrepreneurial universities on the long-term performance of their spin-offs. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 263–276. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.021>
- Sohail, K., Belitski, M., & Castro Christiansen, L. (2023). Developing business incubation process frameworks: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 162, 113902. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113902>
- Son, H., Chung, Y., & Yoon, S. (2022). How can university technology holding companies bridge the Valley of Death? Evidence from Korea. *Technovation*, 109, 102158. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102158>
- Stayton, J., & Mangematin, V. (2019). Seed accelerators and the speed of new venture creation. *The Journal of Technology Transfer*, 44(4), 1163–1187. <https://doi.org/10.1007/s10961-017-9646-0>
- Storopoli, J. E., Binder, M. P., & Maccari, E. A. (2013). Business incubators and the capability development in its tenants firms/Incubadoras de empresas e o desenvolvimento de capacidades em empresas incubadas. *Revista de Ciências Da Administração*, 36.



Theodorakopoulos et al. (2014). A mechanisms-driven theory of business incubation. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 20(4), 375–405.

Wu, W., Wang, H., & Tsai, F.-S. (2020). Incubator networks and new venture performance: The roles of entrepreneurial orientation and environmental dynamism. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(5), 727–747. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2019-0325>