



*Desafios de uma sociedade  
digital nos Sistemas Produtivos e  
na Educação*



## Metodologias adotadas em Incubadoras de Negócios: Revisão Integrativa da Literatura

Antonio Celso Duarte<sup>1</sup>, Napoleão Verardi Galegale<sup>2</sup>

**Resumo** – A relevância das incubadoras é promover empreendimentos inovadores e apoiar a geração de empresas nascentes conhecidas como *startups*. Este artigo trata da revisão integrativa da literatura sob a égide da adoção de metodologias nas incubadoras, e como estas tecem praticidade para contribuir na evolução dos incubados. O estudo é categorizado na seleção de empreendedores, no apoio ao desenvolvimento dos incubados, e na avaliação de desempenho das incubadoras. A busca de palavras-chave em bases de dados encontrou 1.255 artigos, com amostra final de 24 artigos, mostrando que teorias e práticas de metodologias nas incubadoras proporcionam influência positiva nos incubados, contribuindo para acelerar a geração de *startups*.

**Palavras-chave:** Incubadora, Metodologias, Programas, Empreendedores.

**Abstract** – The relevance of incubators is to promote innovative ventures and provide support for the generation of newborn firms recognized by the term startups. This article deals with the integrative literature review, by adopting methodologies in incubators, and how they contribute with practices to incubated. The study is categorized around selection of entrepreneurs, supporting development of the incubated, and assess incubators' performance. The search for keywords in databases found 1,255 articles, with a final sample of 24 articles studied, showing that theories and practices in the adoption of methodologies in incubators provide positive influence on incubated, contributing to accelerate startups generation.

**Keywords:** Incubator, Methodologies, Programs, Entrepreneurs.

---

<sup>1</sup> Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - CPS – e-mail: antoniocelso.duarte@fatecsp.br

<sup>2</sup> Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - CPS – e-mail: nvg@galegale.com.br

## 1. Introdução

Incubadoras de empresas nascentes, conhecidas como *startups*, são reconhecidas pelos governos de diversos países como estruturas de promoção para novos empreendimentos, objetivando a criação de micro e pequenas empresas com a respectiva geração de renda.

No Brasil o Decreto Federal 9.283/2018 regulamenta matéria incluindo a Lei 13.243/2016, que estabelece medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, para capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional. A definição de incubadoras de empresas, como promotoras de empreendimentos inovadores e de apoio ao desenvolvimento de *startups* de base tecnológica, envolvem negócios inovadores, baseados em diferenciais tecnológicos e buscam a solução de problemas ou desafios sociais e ambientais, oferecendo suporte para transformar ideias em empreendimentos de sucesso (DOU de 08/02/2018, p.10).

No artigo 2º, inciso IV, da Lei 10.973 de 2004, com redação da Lei 13.243 de 2016, entende-se por inovação a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e efetivo ganho de qualidade ou desempenho (DOU de 12/01/2016, p.1).

No estágio inicial, por melhor e mais completo que seja o empreendedor no desenvolvimento de *startups* de base tecnológica, há necessidade de ajuda externa, que pode ser realizada por incubadoras (DORNELAS, 2008). A variedade de ajuda das incubadoras aos empreendedores incubados dá-se pela estrutura, com objetivos e metodologias, requerendo visão abrangente dessas diferentes abordagens (DIEZ-VIAL e MONTORO-SANCHEZ, 2017). Os objetivos das incubadoras consistem em resultados de desempenho, políticas de gestão e serviços de valor agregado aos incubados (HAUSBERG e KORRECK, 2020).

Nos estudos da literatura existem abordagens distintas de metodologias nas incubadoras: (i) o que acontece no seu dinamismo interno, compreendendo os processos de admissão ao programa de incubação e monitoramento dos incubados (AYATSE et al., 2017), e (ii) o que se relaciona com os incubados nos processos de criação, da rede de relacionamentos, do acesso a recursos, da validação de negócio e formalização da *startup* (GALVÃO et al., 2019).

Com o objetivo de proporcionar às incubadoras a visão teórica e prática na adoção de metodologias a seus incubados, o estudo traz as questões norteadoras: (1) Quais são as metodologias adotadas pelas incubadoras? e (2) Como as metodologias podem ter caráter prático para contribuir na evolução dos incubados?

Este estudo tem por objeto investigar na literatura o princípio utilitarista das metodologias adotadas em incubadoras e as melhores práticas que os autores trazem como contribuição para atender empreendedores a validarem seus modelos de negócios para chegarem a *startups* no mercado.

## 2. Referencial Teórico

Incubadora de negócios é um arranjo institucional que se preocupa com o desenvolvimento da cultura empreendedora em dada comunidade e promove suporte para o empoderamento dos incubados para transformar ideias em oportunidades de negócios exitosos de produtos e/ou serviços potencialmente escaláveis, através de metodologias (AYATSE et al., 2017). O modelo institucional típico das incubadoras de *startups* está intrinsecamente relacionado a universidades, parques tecnológicos, empresas, fundações e ensinos tecnológicos (ANPROTEC, 2019).

É comum observar pessoas com apenas uma ideia sem conhecer os passos para concretização em negócios, sendo necessária orientação básica para que possam apresentar suas propostas em processo de seleção. Essa abordagem é denominada processo de pré-incubação combinando treinamento para elaboração de planos dos proponentes à incubação (FAMIOLA e HARTATI, 2018).

O processo de seleção de candidatos à incubação contempla a apresentação do plano resultante da pré-incubação, com avaliação dos gestores das incubadoras conforme parâmetros, como nível de tecnologia e possível tração do negócio, bem como atributos pessoais dos empreendedores. A seleção considera inovação, tecnologia a ser empregada e perfil empreendedor para eliminar candidatos inadequados (WACHIRA et al., 2017).

Na incubadora o processo de monitoramento mede o desempenho e a evolução dos incubados através de indicadores, não obstante sistema excessivamente formal possa inibir o talento empreendedor e relegar a natureza personalizada do desenvolvimento de negócios (KHALID et al., 2018).

O processo de criação da *startup* considera apoio aos incubados com diversos serviços, como instalações, treinamentos, orientações jurídicas e financeiras, dentre outras (GALVÃO et al., 2019). Ressalta-se que o suporte para a autodireção e autodesenvolvimento dos incubados estão relacionados com relacionamento interpessoal, troca de experiências e vivências, e interação no ecossistema, que podem influenciar positivamente para o alcance de resultados (KANAANE e ORTIGOSO, 2018).

O processo que trata da rede de relacionamentos está intimamente ligado com a capacidade inovadora, orientação para liderança e desempenho dos incubados (RAKTHAI et al., 2019). O financiamento é o principal problema do processo de incubação, não só para financiar os incubados, mas também para os programas operacionais da incubadora, que requer acesso a recursos (FAMIOLA e HARTATI, 2018).

O processo de validação do negócio examina todas as atividades dos incubados, que inclui, sem limitar, o modelo de negócios, o produto mínimo viável, desenvolvimento do plano de negócio, aceitação dos clientes potenciais e eventualmente requer a ação de mudar o que já tenha sido produzido, reconhecido pelo termo *pivotar* (FELIN et al., 2019).

O processo de formalização de uma *startup* ocorre com o lançamento exitoso do negócio no mercado. Ressalta-se que, incubados que atuam com inovação precisam de mais tempo e proteção para desenvolver seu negócio na incubadora (LUKES et al., 2019).

### 3. Método

Torraco (2005) apresenta a revisão integrativa da literatura como forma de pesquisa que revisa, critica e sintetiza a literatura de forma integrada para a expansão do conhecimento, fornecendo novas maneiras de pensar sobre o problema, objetivando intensificar o conhecimento existente, e não simplesmente reescrevê-lo.

O presente estudo está organizado em seções subsequentes: (i) identificação do tema e definição das questões norteadoras; (ii) estratégia de busca e seleção de literatura; (iii) categorização do estudo; (iv) resultados; (v) discussão do estudo com sugestões de pesquisas futuras; e (vi) conclusão.

Identificação do tema – os objetivos das incubadoras consistem em resultados de desempenho, políticas de gestão e serviços de valor agregado aos incubados (HAUSBERG e KORRECK, 2020). Nos estudos da literatura existem duas abordagens distintas de metodologias nas incubadoras: dinamismo interno no processo de admissão no programa de incubação e monitoramento dos incubados (AYATSE et al., 2017); e relacionamento com incubados nos processos de criação, acesso a recursos, rede de relacionamentos externos, validação de negócio e formalização da *startup* (GALVÃO et al., 2019).

Definição das questões norteadoras – com o objetivo de proporcionar às incubadoras uma visão teórica e prática da adoção de metodologias, este estudo apresenta duas questões norteadoras: (1) Quais são as metodologias adotadas pelas incubadoras? E (2) como as metodologias podem ter caráter prático para contribuir na evolução dos empreendedores incubados nas incubadoras?

Estratégia de busca e seleção de literatura – o foco da pesquisa é identificar as metodologias adotadas nas incubadoras, incluindo, sem limitar, programas relacionados ao empreendedorismo.

A visão geral do protocolo de revisão contempla nos critérios de inclusão a ferramenta *Harzing's Publish or Perish*, com buscas nas bases de dados Google Scholar, Crossref Metadata e Scopus Search, combinando os seguintes descritores *incubator AND methodologies OR programs AND entrepreneurs*, no período compreendido entre 2017 a 2019 pela importância temporal à busca de artigos pela constante atualização de estudo, com ordenação por relevância (*GS rank*) e evidências empíricas que representem requisitos das incubadoras.

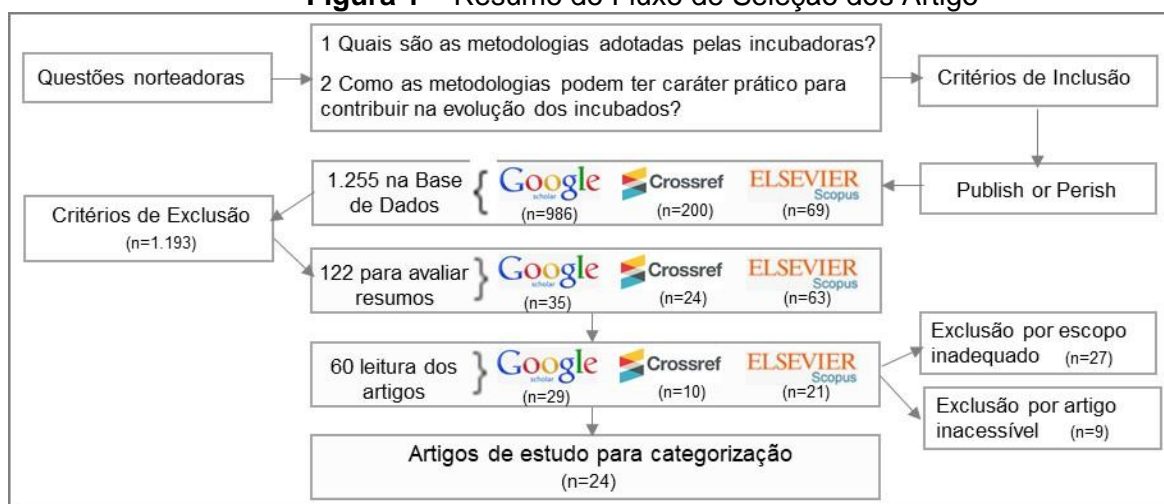
Os critérios de exclusão consideram: tipo de publicação de livros, relatórios, *data sets*, somente citações e matérias jornalísticas; atributo de artigos com menos de 10 citações; idioma de artigos diferente do inglês; análise dos artigos com terminologias não pertinentes ao tema, artigos repetidos nos motores de pesquisa, resumos não condizentes; e avaliação de resumos dos artigos.

Em *Google Scholar* foram obtidos 986 artigos, com exclusão de 749 por atributo, 156 por análise, 43 por tipo de publicação, 3 por idioma, e 6 por avaliação de resumos, atingindo a seleção de 29 artigos. Em *Crossref Metadata* foram obtidos 200 artigos, com exclusão de 109 por tipos de publicação, 63 por análise, 4 por idioma, e 14 por avaliação de resumos, atingindo a seleção de 10 artigos. Em *Scopus Search* foram obtidos 69 artigos, com exclusão de 4 por tipo de publicação, 2 por análise, e 42 por avaliação de resumos, atingindo a seleção de 21 artigos.

Ressalta-se a expressiva quantidade de artigos que não fornecem compreensão clara de seus objetivos no processo desta pesquisa, em função da natureza geral dos termos aplicados e às implicações nos estudos de incubadoras em particularidades que não atendem às questões norteadoras.

Os autores efetuaram verificação por leitura dos 60 artigos selecionados, considerando 27 artigos excluídos por escopo inadequado e 9 artigos a que não se obteve acessos, resultando na amostra de 24 artigos, que serviram de estudo. Os resultados obtidos estão representados na figura 1.

**Figura 1 – Resumo do Fluxo de Seleção dos Artigo**



Fonte: Os autores

#### 4. Resultados e Discussão

O presente estudo foi categorizado de acordo com a legislação federal do Brasil, ao âmbito das incubadoras compreendendo três áreas principais: Área I - promover empreendimento inovador, que inclui a seleção de empreendedores a serem incubados; Área II – apoiar o desenvolvimento de *startup*, incluindo serviços tangíveis e intangíveis; e Área III - desempenho efetivo que inclui o monitoramento e resultados obtidos (DOU de 08/02/2018).

A categorização das áreas selecionadas, contém os artigos relevantes obtidos do campo amostral, com discussão das abordagens, metodologias e contribuições dos autores embasadas nas melhores práticas observadas em incubadoras, conforme mostrado nas Tabelas 1, 2 e 3.

**Tabela 1 – Categorização da área I**

<b>Catego- rização</b>	<b>Artigos</b>	<b>Discussão da abordagem</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Contribuição dos autores</b>
<p>ÁREA I</p> <p>Promover empreendimento inovador.</p> <p>Processo de seleção de incubados.</p>	(LUKES et al., 2019)	Políticas enfatizando o desempenho dos incubado e critérios de seleção usados, desde que tenham suporte aos incubados e marcos relacionados aos seus desempenhos.	Lógica de critérios de seleção.	<p>Algumas das práticas observadas no processo de seleção em incubadoras no Brasil incluem a metodologia BMC - <i>Business Model Canvas</i> – elaborada pelo proponente à incubação.</p>
	(VAN WEELE et al., 2018)	Processo de seleção que elimina <i>startups</i> muito maduras, fora do foco de negócios da incubadora ou empreendedores experientes.	Lógica de critérios de seleção.	
	(FRANCO et al., 2018)	Processo de seleção com base no perfil, tempo previsto de incubação e plano de negócios.	Lógica de critérios de seleção.	
	(MANSOORI et al., 2019)	Processo de seleção embasado em reuniões de curta duração, dos gestores da incubadora.	Subjetiva.	
	(XIAO e NORTH, 2017)	Processo baseado nos recursos e acesso a conhecimentos especializados da incubadora.	Subjetiva.	
	(SUDANA et al., 2019)	Tomada de decisão da incubadora de acordo com o negócio proposto pelo proponente.	Subjetiva.	
	(AYATSE et al., 2017)	Baseado em características gerenciais, de mercados, de produtos e financeiras.	Subjetiva.	

**Fonte:** Os autores

**Tabela 2 – Categorização da área II**

<b>Catego- rização</b>	<b>Artigos</b>	<b>Discussão da abordagem</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Contribuição dos autores</b>
<p>ÁREA II</p> <p>Apoio ao desenvolvimento de <i>startup</i>.</p>	(CARVALHO et al., 2019)	Infraestrutura, suporte financeiro, suporte Plano de Negócios e Business Model Canvas.	Infraestrutura, plano e modelo de negócios.	<p>Algumas das práticas observadas seguem a linha da abordagem apresentada por (CARVALHO et al., 2019).</p> <p>Sugere-se a adoção de metodologia ágil (<i>Scrum</i>) para gestão e planejamento dos projetos de desenvolvimento dos incubados.</p>
	(HARPER-ANDERSON e LEWIS., 2018)	Serviços administrativos, acesso a equipamentos especializados e recursos educacionais.	Serviços e acesso a infraestrutura.	
	(KRUGER e STEYN, 2019)	Suporte administrativo, treinamentos, instalações de prototipagem e suporte de desenvolvimento do modelo de negócios.	Serviços e acesso a instalações.	
	(AL-MUBARAKI e BUSLER, 2017)	Infraestrutura, suporte de gestão, suporte técnico, acesso a financiamento, serviços jurídicos e rede de relacionamentos.	Infraestrutura, serviços e acessos a redes.	
	(AYATSE et al., 2017)	Serviços administrativos, experiência empresarial, instalações, serviços financeiros e acesso a redes de especialistas internos e externos da incubadora.	Infraestrutura, serviços e acessos a redes.	
	(SHIH e AABOEN, 2019)	Recursos físicos, serviços administrativos, assistência com procedimentos, acesso a redes de relacionamentos e influência com agências de financiamento público.	Infraestrutura, serviços e acessos a redes.	
	(VAN WEELE et al., 2018)	Recursos físicos (espaço, laboratórios e biblioteca); Recursos financeiros (investimentos), humano (treinamento); Habilidades de negócios (mentoria e coach); e Rede de relacionamentos externa.	Recursos físicos e humanos; habilidades de negócios e acesso a redes.	

**Fonte:** Os autores

**Tabela 3 – Categorização da área III**

<b>Catego- rização</b>	<b>Artigos</b>	<b>Discussão da abordagem</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Contribuição dos autores</b>
	(RAKTHAI et al., 2019)	Indicadores de desempenho: Financeiro, Incubado, Interno da Incubadora e Aprendizado.	Modelo BSC - <i>Balanced Scorecard</i> .	

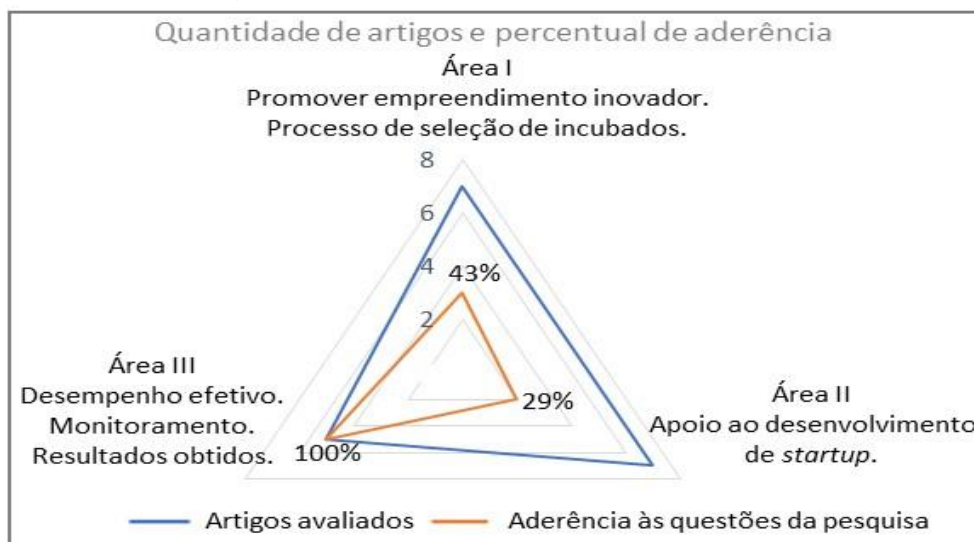
continuação

Categorização	Artigos	Discussão da abordagem	Metodologia	Contribuição dos autores
ÁREA III Desempenho efetivo. Monitoramento. Resultados obtidos.	(MESSEGHEM et al., 2018)	Indicadores de desempenho: financeiro (criação de <i>startups</i> , taxa de sobrevivência e crescimento no volume de negócios); satisfação dos incubados; incubadora (inserção dos incubados em redes com transferência de conhecimento; e aprendizado (qualidade da gestão da incubadora, experiência e competência dos mentores).	Modelo BSC – Balanced Scorecard.	Os autores sugerem a adoção de medição de tempos dos incubados nos <i>Sprints</i> de seus projetos, apoiados pela metodologia ágil ( <i>Scrum</i> ).
	(WANN et al., 2017)	Indicadores-chave de desempenho: custo médio de recursos; taxa de ocupação; custo operacional médio; duração da ocupação; número de incubações; proporção de gestores por incubado; crescimento médio do volume de negócios dos incubados; geração de <i>startups</i> .	<i>Benchmarking</i> .	
	(AYATSE et al., 2017)	Monitoramento da assistência aos negócios dos incubados e controle dos recursos alocados.	Modelo de controle de falhas.	
	(KHALID et al., 2018)	Monitoramento do desenvolvimento dos incubados, através de parâmetros de constância; abrangência e qualidade; e intensidade de tempo.	Modelo de predição: qualidade e intensidade de tempo.	

Fonte: Os autores

A Figura 2 mostra que do total de 24 artigos estudados para responder às questões norteadoras: (i) Quais são as metodologias adotadas pelas incubadoras? e (ii) Como as metodologias podem ter caráter prático para contribuir na evolução dos empreendedores incubados nas incubadoras, as quantidades de 7, 7 e 5 artigos são tratados respectivamente nas categorizações das áreas I, II e III.

Figura 2 – Artigos estudados e aderência às questões da pesquisa



Fonte: Os autores

Do campo amostral de 24 artigos, sete destes estão na área I, que tratam da promoção ao empreendimento inovador, incluindo a seleção de incubados. No entanto apenas 43% desses artigos estudados são aderentes às questões norteadoras. Como contribuição, os autores sugerem estudos com as práticas

observadas no processo de seleção para incubação em algumas incubadoras no Brasil. que adotam a metodologia *Business Model Canvas* (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2010).

Dos sete artigos relacionados à categorização da área II, para prover apoio ao desenvolvimento de *startups*, identificou-se que apenas 29% fazem adoção de metodologias embasadas em planos e modelos de negócios com a diversidade de serviços oferecidos pelas incubadoras. Como contribuição para aplicação e pesquisas futuras, os autores sugerem estudos que contemplem a adoção de metodologia ágil (*Scrum*) para a gestão e planejamento dos projetos sendo desenvolvidos pelos incubados.

A categorização da área III – desempenho, monitoramento e obtenção de resultados – mostra que todos os artigos avaliados tratam da adoção de metodologias. Um dos achados nesta pesquisa mostra que 40% dos artigos desta categorização contemplam o modelo *Balanced Scorecard* (KAPLAN e NORTON, 1996). Como contribuição para pesquisas futuras, os autores sugerem estudos de desempenho dos incubados através da metodologia ágil (*Scrum*) para gerenciamento dos projetos de desenvolvimento de negócios.

Nenhum dos 24 artigos selecionados neste estudo endereçaram competências socioemocionais. Os autores sugerem estudos de metodologia à inteligência organizacional para o desenvolvimento do potencial empreendedor. Esta revisão integrativa da literatura traz diversas metodologias adotadas nas incubadoras, além de observações e sugestões dos autores no emprego de metodologias que contribuam ao desenvolvimento de negócios dos incubados em incubadoras, para até chegarem à *startups*.

## **6. Considerações finais**

Os resultados obtidos nesta revisão integrativa mostram que teorias e práticas na adoção de metodologias nas incubadoras proporcionam influência positiva em seus incubados, contribuindo para acelerar o desenvolvimento dos projetos de inovação. No entanto, poucos estudos foram encontrados sobre adoção de metodologias embasadas em planos e modelos de negócios nas incubadoras para prover o apoio ao desenvolvimento dos projetos de produtos e/ou serviços, e atender a real necessidade dos incubados, que é a construção de suas *startups*. Ao avaliar a categorização dos artigos estudados, foi observada uma lacuna na prática de suporte às habilidades socioemocionais dos incubados, conhecidas pelo termo *soft skills*; fatores associados a esta lacuna estão fora do escopo desta revisão, não obstante os autores trazem como contribuição a necessidade desse estudo, dada sua importância para a geração de *startups*. Na literatura pesquisada a abordagem é observada em diversos países do exterior, requerendo incentivo de estudo do tema no Brasil. Os autores esperam que, embasados nos resultados deste estudo, discussões mais amplas possam ser tratadas sobre teorias e práticas para que as incubadoras contribuam para a evolução dos seus incubados para a geração de *startups*.

## **Referências**



AL-MUBARAKI, H. M. and M. BUSLER (2017). "Challenges and opportunities of innovation and incubators as a tool for knowledge-based economy." *Journal of Innovation and Entrepreneurship* 6(1): 15. <<https://doi.org/10.1186/s13731-017-0075-y>> Acesso em: 16 out. 2020.

ANPROTEC, Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. "Mapeamento dos mecanismos de geração de empreendimentos inovadores no Brasil." Brasília: Anprotec, 2019. 225 p.

AYATSE, F. A., et al. (2017). "Business incubation process and firm performance: an empirical review." *Journal of Global Entrepreneurship Research* 7(1): 2. <<https://doi.org/10.1186/s40497-016-0059-6>> Acesso em: 16 out. 2020.

CARVALHO, L. M. C., et al. (2019). "Entrepreneurs' perceptions of business incubator services in Brazil and Portugal." *International Journal of Business Innovation and Research* 19(1): 80-100. <<https://doi.org/10.1504/IJBIR.2019.099753>> Acesso em: 16 out. 2020.

DIEZ-VIAL, I. and A. MONTORO-SANCHEZ (2017). "Research evolution in science parks and incubators: foundations and new trends." *Scientometrics* 110(3): 1243-1272. <<https://doi.org/10.1007/s11192-016-2218-5>> Acesso em: 16 out. 2020.

DORNELAS, José. "Empreendedorismo: transformando idéias em negócios." 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2008. 232 p.

DOU de 12/01/2016, p.1. Decreto 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Presidência da República do Brasil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm)>. Acesso em: 31 ago. 2020.

DOU de 08/02/2018, p.10. Decreto 9.283, de 7 de fevereiro de 2018. Presidência da República do Brasil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/Decreto/D9283.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/Decreto/D9283.htm)>. Acesso em: 31 ago. 2020.

FAMIOLA, M. and S. HARTATI (2018). "Entrepreneurship learning Ssstem in business incubators: An case ctudy in Indonesia." *International Journal of Engineering & Technology* 7(4.28): 57-62. <[https://www.researchgate.net/publication/329873264\\_Entrepreneurship\\_learning\\_syste\\_m\\_in\\_business\\_incubators\\_An\\_case\\_study\\_in\\_Indonesia](https://www.researchgate.net/publication/329873264_Entrepreneurship_learning_syste_m_in_business_incubators_An_case_study_in_Indonesia)> Acesso em: 16 out. 2020.

FELIN, T., et al. (2019). "Lean startup and the business model: Experimentation revisited." *Forthcoming in Long Range Planning (Open Access)*. <<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.06.002>> Acesso em: 16 out. 2020.

FRANCO, M., et al. (2018). "Exploring factors in the success of creative incubators: A cultural entrepreneurship perspective." *Journal of the Knowledge Economy* 9(1): 239-262. <https://doi.org/10.1007/s13132-015-0338-4> Acesso em: 16 out. 2020.

GALVÃO, A., et al. (2019). "The role of start-up incubators in cooperation networks from the perspective of resource dependence and interlocking directorates." *Management Decision*. 2019. <<https://doi.org/10.1108/MD-10-2017-0936>> Acesso em: 16 out. 2020.

HARPER-ANDERSON, E. and D. A. LEWIS (2018). "What makes business incubation work? Measuring the influence of incubator quality and regional capacity on incubator outcomes." *Economic Development Quarterly* 32(1): 60-77. <<https://doi.org/10.1177%2F0891242417741961>> Acesso em: 16 out. 2020.

HAUSBERG, J. P. and S. KORRECK (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>> Acesso em: 16 out. 2020.

KANAANE, Roberto; ORTIGOSO, Sandra Aparecida. "Manual de treinamento: como desenvolver programas de capacitação, treinamento e desenvolvimento do potencial humano." 1 ed. São Paulo: Atlas, 2018. 195 p.

- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. "The balanced scorecard: translating strategy into action." 1st ed. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
- KHALID, F. A., et al. (2018). "The impact of monitoring and business assistance intensity on Malaysian ICT incubatees' performance." MATEC Web of Conferences, EDP Sciences. <<https://doi.org/10.1051/mateconf/201815006032>> Acesso em: 16 out. 2020.
- KRUGER, S. and A. A. STEYN (2019). "Enhancing technology transfer through entrepreneurial development: practices from innovation spaces." The Journal of Technology Transfer: 1-35. <<https://doi.org/10.1007/s10961-019-09769-2>> Acesso em: 16 out. 2020.
- LUKES, M., et al. (2019). "Do business incubators really enhance entrepreneurial growth? Evidence from a large sample of innovative Italian start-ups." Technovation 82: 25-34. <<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.07.008>> Acesso em: 16 out. 2020.
- MANSOORI, Y., et al. (2019). "The influence of the lean startup methodology on entrepreneur-coach relationships in the context of a startup accelerator." Technovation 84: 37-47. <<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.03.001>> Acesso em: 16 out. 2020.
- MESSEGHEM, K., et al. (2018). "Measuring nonprofit incubator performance: Toward an adapted balanced scorecard approach." Journal of Small Business Management 56(4): 658-680. <<https://doi.org/10.1111/jsbm.12317>> Acesso em: 16 out. 2020.
- OSTERWALDER, A. and Y. PIGNEUR (2010). "Business model canvas." Self published. Last.
- RAKTHAI, T., et al. (2019). "Innovative capacity and the performance of businesses incubated in university incubator units: Empirical study from universities in Thailand." Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity 5(2): 33. <<https://doi.org/10.3390/joitmc5020033>> Acesso em: 16 out. 2020.
- SHIH, T. and L. AABOEN (2019). "The network mediation of an incubator: How does it enable or constrain the development of incubator firms' business networks?" Industrial marketing management 80: 126-138. <<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.002>> Acesso em: 16 out. 2020.
- SUDANA, I. M., et al. (2019). "Business incubator training management model to increase graduate competency." Benchmarking: An International Journal. <<https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2018-0069>> Acesso em: 16 out. 2020.
- TORRACO, R. J. (2005). "Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples." Human resource development review 4(3): 356-367. <<https://doi.org/10.1177%2F1534484305278283>> Acesso em: 16 out. 2020.
- VAN WEELE, M., et al. (2018). "Start-EU-up! Lessons from international incubation practices to address the challenges faced by Western European start-ups." The Journal of Technology Transfer 43(5): 1161-1189. <<https://doi.org/10.1007/s10961-016-9538-8>> Acesso em: 16 out. 2020.
- WACHIRA, K., et al. (2017). "Incubatee Selection Criteria and its Role on Entrepreneurship Growth: A Survey of University Based Business Incubators in Kenya." <<http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v7-i1/2553>> Acesso em: 16 out. 2020.
- WANN, J.-W., et al. (2017). "University-based incubators' performance evaluation: a benchmarking approach." Benchmarking: An International Journal. <<https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2015-0018>> Acesso em: 16 out. 2020.
- XIAO, L. and D. NORTH (2017). "The graduation performance of technology business incubators in China's three tier cities: the role of incubator funding, technical support, and entrepreneurial mentoring." The Journal of Technology Transfer 42(3): 615-634. <<https://doi.org/10.1007/s10961-016-9493-4>> Acesso em: 16 out. 2020.