



AS RELAÇÕES ENTRE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E A ESTRUTURAÇÃO DE NEGÓCIOS EM PROCESSO DE INCUBAÇÃO¹

 Daiane Tretto Da Rocha²

 Cristina Dai Prá Martens³

Cite as – American Psychological Association (APA)

Rocha, D. T., & Martens, C. D. P. (2023, set./dez.). As relações entre orientação empreendedora e a estruturação de negócios em processo de incubação. *International Journal of Innovation - IJI*, São Paulo, 11(3), 1-26, e25118. <https://doi.org/10.5585/2023.25118>

Resumo

Objetivo do estudo: O objetivo deste estudo é examinar as relações entre Orientação Empreendedora (OE) e a estruturação de negócios em processo de incubação.

Metodologia/abordagem: Adotou-se uma abordagem teórico-conceitual, com base em uma revisão sistemática da literatura (RSL) nas bases de dados Web of Science e SCOPUS, utilizando a *string* "Entrepreneurial Orientation" AND Incubat*. Um total de 32 artigos foram selecionados para a fase de leitura completa com apoio do software Atlas Ti.

Originalidade/Relevância: Aponta que o desenvolvimento e o fortalecimento da cultura empreendedora nas empresas nascentes ocorrem por meio da articulação da OE aplicada à estratégia de incubação.

Principais resultados: Como resultado foi possível elaborar um framework conceitual conforme antecedentes, mediadores e consequentes das relações entre OE e incubação de empresas, bem como levantar proposições baseadas nos achados da pesquisa.

Contribuições teóricas/metodológicas: Este estudo apresenta avanços para teoria da OE ao abordá-la em um contexto de incubação de empresas, campo em crescimento, porém com poucos estudos sob a ótica da díade OE-Incubação.

Contribuições sociais/administrativas: São apresentadas reflexões relevantes para os formuladores de políticas institucionais, universidades, parques tecnológicos, governos e demais instituições interessadas no fortalecimento de uma cultura voltada ao empreendedorismo.

Palavras-chave: Orientação empreendedora, incubadoras, incubação, estruturação de novos negócios, revisão sistemática da literatura.

¹ Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001

² Doutoranda em Administração – PPGA/UNINOVE. Professora da Universidade Federal de Roraima – Boa Vista (RR) - Brasil

³ Doutora em Administração. Professora PPGA e PPGP/UNINOVE, São Paulo, SP / Brasil

THE RELATIONSHIPS BETWEEN ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND BUSINESS STRUCTURING IN THE PROCESS OF INCUBATION

Abstract

Study Objective: The aim of this study is to examine the relationships between Entrepreneurial Orientation (EO) and the structuring of business in the incubation process.

Methodology/ Approach: A theoretical-conceptual approach was adopted, based on a systematic literature review (SLR) in the Web of Science and SCOPUS databases, using the string “Entrepreneurial Orientation” AND Incubat*. A total of 32 articles were selected for the full reading phase with the support of Atlas Ti software.

Originality/Relevance: It indicates that the development and strengthening of entrepreneurial culture in nascent companies occur through the articulation of EO applied to incubation strategy.

Main Results: As result, it was possible to develop a conceptual framework regarding the mediating antecedents and consequences of the relationships between EO and business incubation, as well as to rise propositions based on the research findings.

Theoretical/Methodological Contributions: This study advances the theory of EO by addressing it in the context of business incubation, a growing field with few studies from the EO-Incubation perspective.

Social/Administrative Contributions: Relevant reflections are presented for institutional policymakers, universities, technology parks, governments, and other institutions interested in strengthening an entrepreneurship-oriented culture.

Keywords: Entrepreneurial Orientation, incubators, incubation, new business structuring, systematic literature review.

LAS RELACIONES ENTRE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y LA ESTRUCTURACIÓN DE NEGOCIOS EN PROCESO DE INCUBACIÓN

Resumen

Objetivo de estudio: El objetivo de este estudio es examinar las relaciones entre la Orientación Emprendedora (OE) y la estructuración de negocios en proceso de incubación.

Metodología/Enfoque: Se adoptó un enfoque teórico-conceptual, basado en una revisión sistemática de la literatura (RSL) en las bases de datos Web of Science y SCOPUS, utilizando la cadena “Orientación Emprendedora” Y Incubat*. Se seleccionaron un total de 32 artículos para la fase de lectura completa con el apoyo del software Atlas Ti.

Originalidad/Relevancia: Señala que el desarrollo y fortalecimiento de la cultura emprendedora en las empresas emergentes ocurre a través de la articulación de la OE aplicada a la estrategia de incubación.

Principales resultados: Como resultado, fue posible elaborar un marco conceptual que abarca los antecedentes mediadores y consecuentes de las relaciones entre la OE y la incubación de empresas, así como planear proposiciones basadas en los hallazgos de la investigación.

Contribuciones teóricas/metodológicas: Este estudio presenta avances para la teoría de la OE al abordarla en un contexto de incubación de empresas, un campo en crecimiento pero con pocos estudios desde la perspectiva de la relación OE-Incubación.

Contribuciones sociales/administrativas: Se presentan reflexiones relevantes para los formuladores de políticas institucionales, universidades, parques tecnológicos, gobiernos y otras instituciones interesadas en fortalecer una cultura orientada al emprendimiento.

Palabras clave: Orientación Emprendedora, incubadoras, incubación, estructuración de nuevos negocios, revisión sistemática de la literatura.

INTRODUÇÃO

A orientação empreendedora (OE) constitui uma variável que contribui para o posicionamento estratégico e desempenho organizacional (Lumpkin & Dess, 1996; Sadreddin & Chan, 2023). OE refere-se aos processos de tomada de decisão, práticas e atividades que levam a uma nova entrada (Carvalho et al., 2021; Lumpkin & Dess, 1996), está relacionada com a forma como os empreendedores implementam o empreendedorismo (Martens et al., 2010; Lita et al., 2020). O constructo é composto por cinco dimensões: inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva (Lumpkin & Dess, 1996; Rakthai et al., 2019).

Vincent & KA (2021, p. 102) argumentam que "a orientação empreendedora pode ser um antecedente significativo do desempenho de startups entre empresas incubadas". Empresas jovens e emergentes encontram suporte para o processo de desenvolvimento de novos negócios em incubadoras de empresas (Ayyash et al., 2022; Gerdri et al., 2021). Incubadoras de empresas são ambientes que propiciam a criação de empreendimentos, por meio de recursos (tangíveis) e capacidades (intangíveis) (Lindelöf & Hellberg, 2023).

Um dos papéis das incubadoras é orientar os empreendedores na estruturação de seus negócios (Lita et al., 2020), por meio de um método sistemático (Bøllingtoft, 2012; Hackett & Dilts, 2004), com oferta de serviços, infraestrutura, suporte empresarial e desenvolvimento de redes (Breivik-Meyer et al., 2020; Gerdri et al., 2021; Son et al., 2022; Vanderstraeten & Matthyssens, 2012). Embora as empresas em uma incubadora (incubadas) recebam serviços semelhantes e façam uso dessa condição para obter vantagem competitiva (Hughes et al., 2007; Vincent & KA, 2021), elas diferem em seu desempenho devido à sua OE (Wang, 2008; Wu et al., 2020), uma vez que as incubadas podem ter um desempenho ruim devido à falta e/ou configuração inadequada de OE (Hughes & Morgan, 2007). Assim, o grau de OE das incubadas impacta na capacidade dos empreendedores de reconhecer oportunidades, mobilizar recursos e atuar em redes (Millette et al., 2020).

Portanto, a OE desempenha um papel fundamental e característico na distinção do processo empreendedor, entendido como a jornada de um novo empreendimento desde o início até a conclusão de sua criação (Shane & Venkataraman, 2000; Wei et al., 2023), definido como o estágio em que ele se sustenta no mercado (Davidsson & Gruenhagen, 2021). Essa fase de um negócio é alcançada por meio de estruturas e processos que conduzem o desenvolvimento de produtos e/ou serviços que promovam a sustentabilidade da organização no mercado.

Os padrões comportamentais que permitem definir o empreendedorismo para um negócio (Covin & Lumpkin, 2011) estão presentes nas ações do empreendimento desde a fase de criação (Na-Allah & Ahmad, 2022). Com isso, a OE torna-se significativamente importante para o desempenho dos negócios emergentes (Rauch et al., 2009; Wei et al., 2023). Esse apoio a novos negócios, que considera OE no processo, é apontado como condicionante para sua sobrevivência e desempenho (Huynh et al., 2017; Wu et al., 2020).

Considera-se relevante examinar se e em que medida as incubadoras são capazes de influenciar a OE dos incubados (Clausen & Korneliusen, 2012; Na-Allah & Ahmad, 2022; Wu et al., 2020), bem como conhecer a produção científica sobre OE em contextos empresariais emergentes (Martens et al., 2016), a exemplo de incubadoras de empresas. Nesse contexto, realiza-se uma revisão sistemática da literatura (RSL) que questiona: de que forma a Orientação Empreendedora se relaciona com a estruturação de negócios em processos de incubação? E com isso, executou-se a pesquisa com o objetivo de examinar as relações entre Orientação Empreendedora (OE) e a estruturação de negócios em processo de incubação.

Os resultados facilitam a compreensão do estado atual do conhecimento, bem como os padrões metodológicos e teóricos encontrados nos estudos existentes. Revisões anteriores investigaram o processo de incubação e os mecanismos usados para moldar resultados específicos (Sohail et al., 2023), modelos de incubadoras virtuais de empresas (Vaz et al., 2022) e fatores críticos comuns para o desempenho de incubadoras de empresas (Pattanasak et al., 2022), mas não foram identificadas revisões que considerassem a relação entre OE e incubação, o que evidencia a relevância desta pesquisa que aborda a OE em um contexto de estruturação de negócios em processo de incubação de empresas.

O estudo contribui com a academia por meio dos principais resultados da sistematização que apresenta antecedentes, mediadores e consequentes da relação entre incubação de empresas e a OE. Para o avanço da teoria da OE, o estudo traz contribuições ao indicar que o desenvolvimento e o fortalecimento da cultura empreendedora nas empresas nascentes ocorrem por meio da articulação da OE aplicada à estratégia de incubação, que favorece as relações internas (entre os incubados) e externas, o que inclui a rede de relacionamentos do ecossistema empreendedor. E, por fim, contribui com a síntese de evidências da RSL, que favorece aos praticantes reflexões sobre o suporte às atividades de estruturação de empreendimentos nas incubadoras por meio das proposições apresentadas.

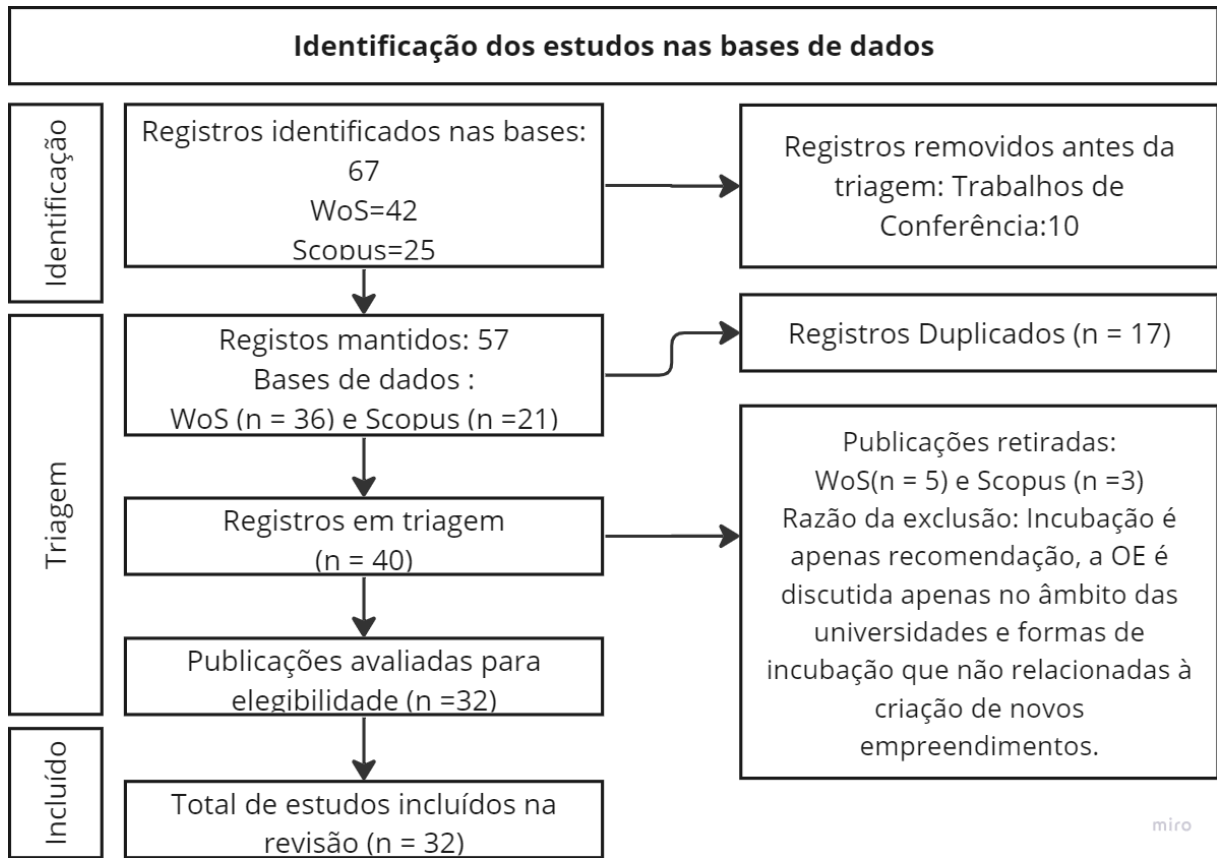
MÉTODOS

Este estudo adotou a revisão sistemática da literatura (RSL) como método. A premissa de uma RSL é realizar uma pesquisa reproduzível de evidências sobre uma questão de pesquisa (Tranfield et al., 2003). Foram seguidas as etapas recomendadas por Tranfield et al. (2003). Na primeira fase foi realizado o planejamento com a avaliação da importância do estudo e a elaboração do objetivo da pesquisa, assim, fez-se um planejamento por meio da análise exploratória da temática, especificação de abordagem do conteúdo, seleção de critérios de busca e inclusão e desenvolvimento do protocolo de busca.

Na etapa de realização da revisão (Tranfield et al., 2003), realizaram-se as buscas nas bases Web of Science e SCOPUS até o ano de 2022, em título, resumo e palavras-chave com a *string* "*Entrepreneurial orientation*" AND *incubat**. O tipo de publicação foi definido como artigos de qualquer idioma, sem restrição de área. No momento da triagem dos artigos foram adotados os seguintes critérios de inclusão: artigos que discutem a relação entre OE e incubação de empresas, e que o processo de incubação está associado à criação de novos empreendimentos. Outras informações são contempladas Figura 1, com o Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA), ferramenta metodológica que pode ser usada como uma diretriz para condução de pesquisas sistemática.

Figura 1

Fluxograma PRISMA



Fonte: Elaborado pelos autores.

Na última fase de uma RSL, conforme recomendado por Tranfield et al. (2003), são apresentados os resultados. Após serem analisados em categorias definidas, as informações e elementos devem ser agrupados, finalizando com as discussões sobre os achados. Os resultados encontrados nas bases de dados foram exportados para o software StArt. Não houve restrição de tempo e foi identificado que os trabalhos disponíveis nas bases de dados que combinam OE e incubação representam um campo de estudo recente (Campbell & Allen, 1987; Covin & Lumpkin, 2011; Hackett & Dilts, 2004; Martens et al, 2016; Mian et al., 2016; Mian, 1997).

Procedeu-se à etapa de leitura na íntegra dos 32 artigos, com apoio do software Atlas Ti. Inicialmente, foram mapeados os dados de identificação dos estudos conforme ano de publicação, periódico, abordagem metodológica e perspectiva teórica adotada. Na segunda rodada de análise, os artigos foram codificados com base nos fatores que emergiam nos resultados dos estudos, campo de aplicação da pesquisa, conclusões e recomendações de estudos futuros.

RESULTADOS

Nesta seção, primeiramente é apresentada uma caracterização da amostra de 32 artigos que compuseram a RSL. Em seguida, são explorados os resultados da análise entre OE e a incubação de novos empreendimentos.

Caracterização dos estudos da amostra

As publicações que conectam os temas de OE e incubadora/incubação, selecionadas para fazer parte deste estudo, iniciam em 2006 (Figura 2). A maioria dos estudos da amostra é dos anos de 2018, 2019 e 2020. Embora a coleta de dados tenha sido feita em 2022, foi possível recuperar um artigo de fevereiro de 2023.

Figura 2

Número de publicações por ano



Fonte: Elaborado pelos autores.

A relevância internacional de um periódico é atribuída de acordo com seu fator de impacto pelo indicador *Scientific Journal Rankings* (SJR), que classifica as publicações conforme seu prestígio em quartis (Q1, Q2, Q3 e Q4), sendo o maior impacto no quartil 1. Nesta RSL, a distribuição dos quartis corresponde a 17 artigos no quartil Q1, 10 no Q2, 3 no Q3 e 1 no Q4. Uma revista não apresentou indicador de fator de impacto e foi representada pela sigla “NA” indicando que não se aplica. A Tabela 1 apresenta a distribuição dos quartis dos periódicos.

Tabela 1

Identificação de publicações com indicação de quartil

Periódico	Nº de publicações	Quartil
<i>Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship</i>	1	Q2
<i>British Journal of Management</i>	1	Q1
<i>Competitiveness Review</i>	1	Q2
<i>Environment and Planning C-Government and Policy</i>	1	Q2
<i>Expert Systems with Applications</i>	1	Q1
<i>Innovation-Organization & Management</i>	1	Q4
<i>International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management</i>	1	Q2
<i>International Journal of Information Management</i>	1	Q1
<i>International Journal of Innovation and Learning</i>	1	Q3
<i>International Journal of Innovation and Technology Management</i>	1	Q3
<i>International Small Business Journal</i>	1	Q1
<i>Journal of Accounting & Organizational Change</i>	1	Q2
<i>Journal of Business Research</i>	1	Q1
<i>Journal of Cleaner Production.</i>	1	Q1
<i>Journal of Computer Information Systems</i>	1	Q1
<i>Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies</i>	2	Q2
<i>Journal of Hospitality and Tourism Technology</i>	1	Q1
<i>Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity</i>	1	Q1
<i>Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship</i>	1	Q2
<i>Journal of Small Business and Enterprise Development</i>	1	Q1
<i>Journal of Business Strategy</i>	1	Q2
<i>Journal Of Technology Transfer</i>	3	Q1
<i>New England Journal of Entrepreneurship</i>	1	NA
<i>Revista Brasileira de Gestão de Negócios (Brazilian Journal of Business Management)</i>	1	Q3
<i>Sustainability</i>	1	Q2
<i>Technological Forecasting & Social Change</i>	2	Q1
<i>Technovation</i>	2	Q1

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação à abordagem metodológica adotada nos estudos, identificou-se que 20 dos 32 estudos utilizaram o método quantitativo, 9 foram estudos qualitativos e 3 adotaram o método misto. Um total de 30 estudos são de natureza empírica. Destaca-se, portanto, a predominância de estudos empíricos e quantitativos. Os estudos quantitativos fizeram uso predominantemente de estatísticas multivariadas, especialmente análise de regressão (Almeida et al., 2021; Breivik-Meyer et al., 2020; Chang et al., 2006; Chen et al., 2022; Clausen & Korneliussen, 2012; Fernández-Alles et al., 2015; Frare et al., 2022; Hughes et al., 2007; Huynh et al., 2017; Montiel-Campos, 2018; Na-Allah & Ahmad, 2022; Rakthai et al., 2019; Salvador, 2011; Soetanto & van Geenhuizen, 2019; Son et al., 2022; Vincent & KA, 2021; Wu et al., 2020) e modelagem de equações estruturais (Carvalho et al., 2021; Frare et al., 2022; Hughes et al., 2007; Huynh et al., 2017; Lita et al., 2020; Rakthai et al., 2019; Verbano et al., 2020).

Não há predominância de regiões demográficas em que os estudos foram desenvolvidos, com países asiáticos, africanos, europeus e americanos na amostra. Quanto aos objetos de

estudo, existem empresas em estágio inicial que estão em processo de incubação ou já passaram por isso (graduadas), denominadas de diversas formas – startups, spin-offs e empresas de alta tecnologia. Os estudos também se dividem entre incubadoras públicas, universitárias e privadas. Essas informações são apresentadas na íntegra na Tabela 2.

Tabela 2

Perspectivas conceituais, metodológicas e geográficas adotadas nas publicações

Tema central do artigo	País/Região da Pesquisa	Objeto de estudo	Abordagem metodológica	Autores
Desempenho das Incubadoras	EUA	Incubadoras	quantitativo	Chen et al. (2022)
Desempenho, <i>Business Intelligence</i> e Competitividade	Países europeus	Startups graduadas	quantitativo	Caseiro e Coelho (2018)
Desempenho dos empreendimentos da Indústria Criativa	Indonésia	Empresas do sector do artesanato	quantitativo	Lita et al. (2020)
Desempenho e capacidade absorptiva das startups	Índia	Incubadoras e startups	quantitativo	Vincent e K.A., (2021)
Desempenho individual de OE e autoeficácia	Nigéria	Startups de egressos	quantitativo	Na-Allah e Ahmad (2022a)
Desempenho, aprendizado, networking, ambidestria	Reino Unido	Empresas emergentes	quantitativo	Hughes et al. (2007)
Desempenho, efeitos da incubação na travessia do Vale da Morte (VoD)	Coréia	Spin-offs	quantitativo	Son et al. (2022)
Redes de incubadoras e atuação de novos empreendimentos	China	Incubadas	quantitativo	Wu et al. (2020)
Capacidade Inovadora e Desempenho dos Incubados em Incubadoras Universitárias	Tailândia	Empresas graduadas de incubadoras universitárias	quantitativo	Rakthai et al. (2019)
Capacidade absorptiva, dinamismo e inovação	Brasil	Startups	quantitativo	Carvalho et al. (2021)
Recursos e habilidades para desenvolvimento de spin-off	Espanha	Spin-offs	quantitativo	Fernández-Alles et al. (2015)
Desempenho após a incubação	Europa	Spin-offs	quantitativo	Soetanto e van Geenhuizen (2019)
Inovação e transferência de tecnologia por meio de incubadoras	Taiwan	Universidades	quantitativo	Chang et al. (2006)
Múltiplos métodos de avaliação de EO	Os Países Baixos	Startups	quantitativo	Rezaei et al. (2012)

Sistemas de controle de desempenho e gestão	Brasil	Startups	quantitativo	Frare et al. (2022)
Ambidestria da inovação exploratória e explorativa	Reino Unido	Startups	quantitativo	Hughes et al. (2021)
Desempenho de incubadas e não incubadas	Portugal	Incubadas e não incubadas	quantitativo	Almeida et al. (2021)
Mecanismo de Buffering e velocidade para o mercado	Noruega	Incubadoras	quantitativo	Clausen e Korneliussen (2012)
Interações entre universidades, incubadoras e spin-offs	América latina	Universidades	quantitativo	Montiel-Campos (2018)
Redes, spin-off e desempenho	Espanha	Spin-offs	quantitativo	Huynh et al. (2017)
Desempenho de spin-offs	Itália	Startups	qualitativo	Verbano et al. (2020)
Estrutura para Novas Estruturas de Incubadoras de Economia Circular	EUA	Incubadoras de economia circular	qualitativo	Millette et al. (2020)
Transferência de conhecimento e práticas inovadoras	China	Startups	qualitativo	Du e Wang (2019)
Desempenho e capacidade dinâmica	Canadá	Incubadora e incubadas	qualitativo	Sadreddin e Chan (2023)
Mecanismos para acelerar e aumentar o OE em startups	EUA	Startups	qualitativo	Stayton e Mangematina (2019)
Políticas de incubação e capacidades dinâmicas	Reino Unido	Empresas e formuladores de políticas públicas	qualitativo	Brown e Mawson (2016)
Skunk Works, inovação em empreendimentos coletivos	-	Literatura	qualitativo	Larsson (2019)
Processo de incubação e desempenho	Os Países Baixos	Incubadas	qualitativo	Blok et al. (2017)
Dinâmicas de criação de startups entre fundadores com diferentes identidades de função	Rússia	Startups em processo de incubação	qualitativo	Karpinskaia (2022)
Influência de incubadoras e parques científicos como marcas	Turim	Spin-offs	Misto	Salvador (2011)
Desenvolvimento da escala de OE em empreendedores sociais	Índia	Empreendedores Sociais	Misto	Satar e Natasha (2019)
Desempenho, influência da incubadora; mecanismos de buffer e rede	Noruega	Incubadoras e incubadas	Misto	Breivik-Meyer et al. (2020)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação às teorias adotadas para fundamentar os estudos, é possível verificar a prevalência da Orientação Empreendedora em 18 estudos, seguida da Visão Baseada em

Recursos (RBV) em 4 estudos e da Teoria da Aprendizagem em 3. As demais teorias são identificadas em apenas um estudo: Teoria Social Cognitiva da Carreira (SCCT), Teoria Institucional, Teoria da *Affordance*, *Skunk Works*, Teoria do *Imprinting*, Capacidades Dinâmicas, Teoria da identidade e Capacidade Absortiva (ACAP).

Análise da relação entre OE e incubação de novos empreendimentos

A análise dos artigos da amostra indica que a OE se apresenta como um antecedente no processo de incubação. Foram identificados oito fatores mediadores das relações mapeadas e interpretadas a partir das relações OE-Incubação: desempenho, formação de redes, inovação, ambidestria, capacidade abortiva, velocidade para o mercado, dinâmicas de criação de negócios e mecanismos de *buffering*. Essa influência é identificada tanto nas estratégias da incubadora, no processo de incubação, quanto nos resultados de novos empreendimentos, analisados no contexto da incubação ou pós-incubação dos estudos empíricos. A seguir são apresentados os resultados que viabilizaram a elaboração de um framework conceitual que contempla os antecedentes, mediadores e consequentes da díade OE-Incubação.

Antecedentes

A OE concentra-se em processos e estratégias dentro das empresas e se apresenta como força motriz da capacidade das incubadoras de acelerar os produtos para o mercado (Clausen & Korneliussen, 2012). Conceituada como impulsionadora da intenção empreendedora (Na-Allah & Ahmad, 2022), a OE explica o mecanismo de como a entrada é realizada por meio de comportamentos, práticas, estilos de tomada de decisão e processos (Lita et al., 2020). Os estudos adotam tanto a versão da OE que considera as dimensões inovatividade, assunção de riscos e proatividade (Caseiro & Coelho, 2018; Hughes et al., 2007; Lita et al., 2020; Na-Allah & Ahmad, 2022), quanto a versão que considera as cinco dimensões inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva (Rakthai et al., 2019; Vincent & K.A., 2021)

Para Millette et al. (2020), o grau de OE impacta a capacidade dos empreendedores admitidos na incubadora de reconhecer oportunidades, desenvolver ideias apropriadas e mobilizar os recursos necessários. Em consonância, resultados de estudos indicam que a OE é um “importante antecedente para startups de incubadoras” (Vincent & K.A., 2021, p.3) e influencia positivamente a criação de spin-offs universitários (Montiel-Campos, 2018). Isso

ocorre pelo contexto de empresas em estágio inicial, sem vendas ou receita, considerado o período que a OE apresenta maior significância (Vincent & K.A., 2021).

As análises sobre a OE são realizadas no âmbito das incubadoras, onde são explorados os efeitos e os mecanismos da OE. As tipificações identificadas de incubadora são de economia circular (Millette et al., 2020), incubadora de empresas (Almeida et al., 2021; Blok et al., 2017; Breivik-Meyer et al., 2020; Brown & Mawson, 2016; Caseiro & Coelho, 2018; Hughes et al., 2007, 2021; Na-Allah & Ahmad, 2022b; Prima Lita et al., 2020; Vincent & K.A., 2021; Wu et al., 2020b), incubadora de base tecnológica (Carvalho et al., 2021; Frare, Cruz, et al., 2022) e incubadora acadêmica (Chen et al., 2022; Fernández-Alles et al., 2015; Montiel-Campos, 2018; Sadreddin & Chan, 2023; Soetanto & van Geenhuizen, 2019; Son et al., 2022; Verbano et al., 2020). Portanto, o papel dessas organizações é oferecer suporte tangível e intangível aos empreendimentos nascentes, tendo na orientação para o ajuste da estratégia de OE, um desses elementos que fortalecem as novas entradas em diversos aspectos, que são nomeados neste estudo como mediadores.

Mediadores

São considerados mediadores os fatores que emergem como resultado dos antecedentes OE e incubadoras. Foram identificados oito mediadores resultantes da relação entre OE e a estruturação de negócios em processo de incubação, quais sejam, desempenho, inovação, redes, capacidade absorptiva, velocidade de chegada ao mercado, ambidestria, dinâmicas de criação de negócios e mecanismos de *buffering*.

O **desempenho** é um dos aspectos mais destacados nos estudos. A OE é apresentada como um driver de desempenho (Verbano et al., 2020), melhora diversos aspectos dos novos empreendimentos como os resultados comerciais (Vincent & KA, 2021), dinamismo ambiental (Wu et al., 2020b), orientação de liderança (Rakthai et al., 2019), desempenho na gestão de sistemas (Frare et al., 2022), desempenho de *hard* e *soft skills* (Vincent & KA, 2021) e desempenho de estudantes empreendedores (Chen et al., 2022). A relação com o desempenho dos alunos empreendedores é investigada sob a perspectiva do locus de controle interno, que impacta as relações entre a incubadora acadêmica e o sucesso empresarial dos alunos empreendedores (Chen et al., 2022). Os autores constataram que alunos com forte OE apresentam melhor desempenho na tomada de decisão empresarial tanto nos bons quanto nos maus momentos, ou seja, possuem habilidades para lidar com a sazonalidade do mercado.

Pesquisas comparando os resultados de empresas incubadas e não incubadas (Blok et al., 2017), encontraram desempenho superior nos primeiros anos de vida das incubadas em comparação às não incubadas. De fato, o retorno sobre os ativos (ROA) é maior para as incubadas (Almeida et al., 2021), no entanto, existem argumentos que apontam a possibilidade de sufocamento das capacidades dinâmicas das incubadas ao torná-las dependentes do suporte oferecido pela incubadora (Brown & Mawson, 2016). Os achados de Soetanto e Van Geenhuizen (2019) sugerem que o desempenho comercial pode diminuir se o vínculo entre novos empreendimentos em incubação e incubadoras não for minimizado após a finalização do processo.

Outra relação entre OE e incubação de novos empreendimentos diz respeito à formação de **Redes**. Essas conexões formadas e facilitadas por incubadoras expõem empresas emergentes a uma riqueza de oportunidades colaborativas (Hughes et al., 2007). A pesquisa de Hughes et al. (2007) examina o *benchmark* alcançado pelas incubadas por meio do aprendizado obtido por meio de redes de incubadoras, e os resultados do aprendizado de rede são seguros e imediatos. No entanto, eles também podem cegar as empresas para o valor da exploração e construção de aprendizado de longo prazo, que é mais incerto em seus resultados, mas promove ganhos substanciais (Hughes et al., 2007).

Esses fortes relacionamentos com redes são particularmente importantes para o sucesso comercial de empreendimentos com passivos de novidade e, em alguns casos, de inexperiência dos empreendedores (Chen et al., 2022). As redes formam elos que favorecem a construção do conhecimento e a promoção de uma OE forte em novos empreendimentos (Vincent & KA, 2021). Esse papel crítico em ajudar os empreendedores (Chen et al., 2022), especialmente na expansão de conexões com redes (Blok et al., 2017; Breivik-Meyer et al., 2020; Hughes et al., 2007; Huynh et al., 2017; Rakthai et al., 2019; Wu et al., 2020), é apontado como um imperativo de sobrevivência.

A lente da OE tem sido utilizada para avaliar a **inovatividade** de universidades e incubadoras por meio da geração e exploração de propriedade intelectual (Chang et al., 2006). A OE das universidades é influenciada principalmente pelas políticas universitárias que reforçam ou suprimem o empreendedorismo acadêmico (Chang et al., 2006). Os resultados empíricos de Chang et al. (2006) mostram que as políticas de empreendedorismo universitário são os fatores mais determinantes no desempenho inovador da universidade, não apenas no patenteamento e licenciamento, mas também na incubação de empresas. Assim, Lita et al.

(2020) conectam a OE e a cultura organizacional das instituições como fatores que impactam positivamente a inovação organizacional.

Contudo, há um contraponto à unanimidade da OE como propulsora da inovação (Larsson, 2019). O argumento é baseado na validade do *Skunk Works* como uma estratégia mais propícia para fomentar a inovação. Esta prática parte da premissa de que ao criar um *habitat* de cultura inovadora, a autonomia dos inovadores é estimulada através das sete dimensões (Isolamento, Necessidades do Cliente, Foco, Planejamento, Gerente de Projetos Confiável, Equipes Multifuncionais e Aproveitamento de Sobreposições) que “co-variam e são todas necessários para facilitar um ambiente *Skunk Works*” (Larsson, 2019, p. 42). Nesse sentido, o autor afirma que as dimensões de *Skunk Works* são mais adequadas para promover a inovação, em detrimento das dimensões de OE.

A **ambidestria** é considerada um fator essencial na gestão do conhecimento adquirido pelos incubados (Hughes et al., 2007). Ela surge como um conciliador da aprendizagem de *exploration* e *exploitation*, e depende da mediação da OE para equilibrar ambas (Hughes et al., 2007). Uma abordagem *exploration* fornecida pela incubadora e pelas redes pode gerar ganhos de conhecimento de curto prazo. No entanto, pode se tornar uma armadilha de longo prazo ao limitar o aprendizado *exploitation*, importante para a competitividade e inovação dos negócios emergentes (Hughes et al., 2007, 2021).

Os estudos de Hughes et al. (2007, 2021) enfatizam a importância de se trabalhar a OE nos processos de incubação. Como resultado de uma pesquisa que examinou a aprendizagem exploratória e OE em 211 empresas emergentes de alta tecnologia localizadas em incubadoras em 2007, e uma pesquisa que examinou o comportamento estratégico de 1.000 incubadas de base tecnológica em 2011, os autores apontam que a OE afeta positivamente a inovação por meio da *exploration* e *exploitation*. A OE foi considerada um meio para gerenciar as interfaces entre ambos e serve como um mecanismo unificador para as atividades de inovação e suporta sua ambidestria (Hughes et al., 2007, 2021).

A **capacidade absorptiva** é apontada como uma potencializadora do efeito OE (Vincent & KA, 2021). Essa capacidade possibilita a associação entre OE e a atuação de novos empreendimentos no contexto de incubação (Vincent & KA, 2021), aumenta a velocidade da inovação e estimula a inovatividade (Carvalho et al., 2021). Isso favorece especialmente os negócios emergentes que precisam usar a absorção do conhecimento como mecanismo estratégico para transformar as mudanças ambientais em oportunidades para a empresa (Carvalho et al., 2021; Vincent & KA, 2021). As incubadoras precisam ser cautelosas para não sufocar as capacidades dinâmicas de seus incubados e suas experiências externas com seus

sucessos e fracassos, o que pode contribuir exponencialmente para a capacidade absorptiva (Brown & Mawson, 2016).

A **velocidade para o mercado** é outro aspecto apontado nos estudos como resultado da OE (Clausen & Korneliusen, 2012; Karpinskaia, 2022). A OE está relacionada com a velocidade com que uma nova entrada é feita e tem um efeito estatisticamente significativo e positivo na velocidade de oferta de novos produtos aos consumidores (Clausen & Korneliusen, 2012). Esses resultados indicam que a forma como uma nova entrada é buscada durante o processo de incubação influenciará o ritmo de crescimento econômico das empresas no início da comercialização.

Stayton e Mangematin (2019) indicam que novos empreendimentos possuem um senso de urgência para chegar ao mercado e gerar receita, o que os obriga a assumir riscos e aumentar a proatividade. Assim, o mecanismo de urgência faz com que a OE dos incubados se desenvolva mais rápido, o que auxilia na agilidade ao mercado. Outra forma de contribuir para agilizar a chegada ao mercado é apontada por Salvador (2011), nesse caso, incubadoras e parques tecnológicos podem proporcionar maior agilidade por meio do efeito de marca para empresas emergentes, o que viria na forma de um endosso, que ocorre quando a incubadora renomada proporciona credibilidade ao potencial dos incubados.

O fator **dinâmicas de criação de negócios** tem perspectiva semelhante à velocidade para o mercado, porém, voltada para a mentalidade do empreendedor. Karpinskaia (2022) teoriza sobre a perspectiva da função do fundador do empreendimento, seguindo uma classificação de identidades de papéis que distingue o empreendedor inventor, fundador e desenvolvedor com base na taxonomia das atividades empreendedoras. Com isso, tem-se uma dinâmica de criação de startups representada em oscilação, desaceleração e aceleração, vinculadas a identidade do papel do criador da startup.

Ao vincular cada fase de desenvolvimento do negócio com a identidade do fundador é possível verificar ajustes e desajustes, que aceleraram ou desaceleraram o processo de criação do negócio. Essas contribuições são apontadas como significativas para incubadoras, que dispõe de recursos para auxiliar os fundadores a identificar seu ponto forte (identidade de função), bem como, na formação de uma equipe com identidades complementares onde “os pontos fracos de uma identidade de papel podem ser neutralizados por pontos fortes relacionados a outra identidade de papel para garantir um desenvolvimento inicial suave” (Karpinskaia, 2022, p. 16).

O mecanismo de *buffering* examina a relação de suporte entre incubadoras e incubadas (Breivik-Meyer et al., 2020). Essa relação envolve a transferência de conhecimento, capital e conexões externas para promover o desenvolvimento de novas empresas. Os resultados do estudo desses autores indicam que os mecanismos de *buffering* contribuem para o desenvolvimento da capacidade interna e a aquisição de recursos externos de novos empreendimentos. A OE dos gestores da incubadora influencia o desenvolvimento das incubadas, devendo os gestores planejar estratégias de acordo com as necessidades de recursos das empresas (Breivik-Meyer et al., 2020).

Nessa esteira, Clausen e Korneliussen (2012) adotam a ideia de hospedar e construir como dois tipos de mecanismos de *buffering* no contexto de incubação de negócios. Seus resultados indicam que o acolhimento é mais importante no contexto da incubadora. Os serviços prestados podem diferir, e sua influência no desenvolvimento dependerá da medida em que as empresas utilizam os serviços disponíveis. Portanto, a eficácia do *buffering* também depende da absorção dos incubados.

Consequentes

Como consequentes dos antecedentes e mediadores identificados na relação entre OE e a estruturação de negócios em processo de incubação, tem-se conceitos diferentes, apresentados nos estudos como resultados da incubação de empresas. Preponderaram as startups, empresas que buscam alto crescimento por meio de modelos de negócios inovadores, replicáveis e escaláveis (Carvalho et al., 2021). Como estão ligadas aos avanços tecnológicos, são expostas a um ambiente complexo e altamente flutuante, o que exige assimilação e desenvolvimento de competências para lidar com as rápidas mudanças (Vincent & K.A., 2021).

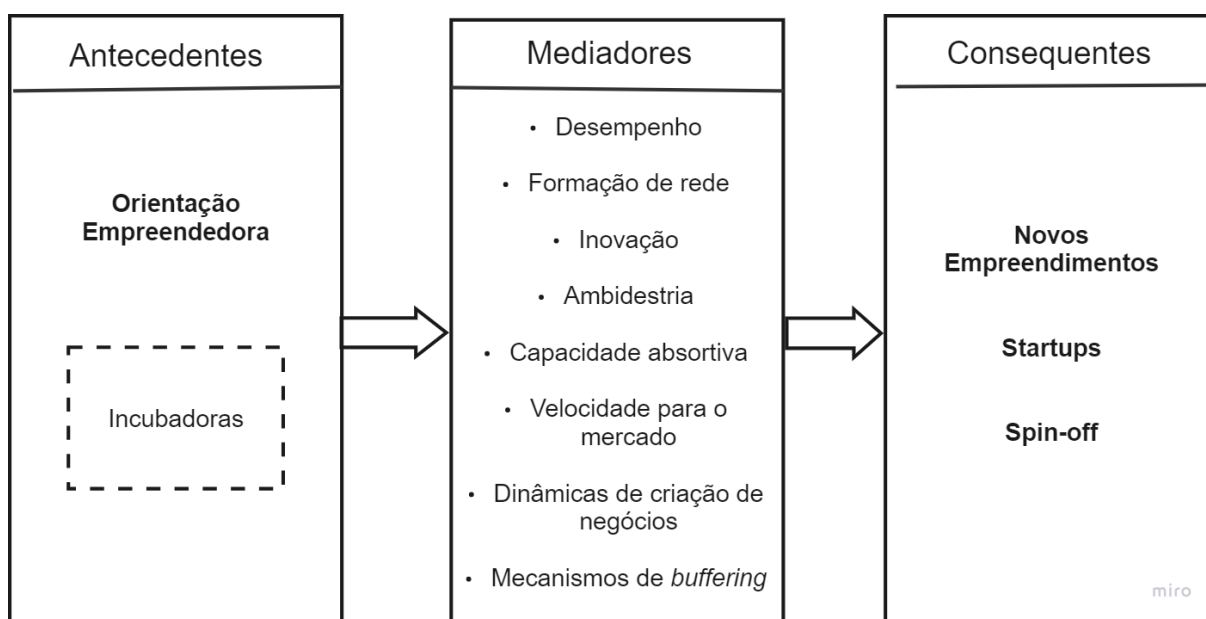
As spin-off, outro consequente, surgem em ambientes acadêmicos, geralmente como resultado de pesquisas. São consideradas um importante mecanismo de desenvolvimento das relações universidade-indústria, criação de empregos e riqueza, além de uma ferramenta fundamental para a valorização dos resultados da pesquisa (Salvador, 2011). Esse fluxo pesquisa-incubação-spin-off é facilitado quando a universidade muda sua orientação tradicional para uma orientação empreendedora e assim atendem às necessidades econômicas e sociais regionais (Montiel-Campos, 2018)

Outros consequentes (empresas graduadas, empresas emergentes, novas empresas, empreendimentos nascentes) são agrupadas aqui com a nomenclatura de novos empreendimentos. Para Hughes et al. (2007), essas novas entradas são prejudicadas por

passivos de novidade e pelo conhecimento limitado, o que exige a maximização dos ganhos de OE. Com isso, é possível relacionar a OE com as incubadoras, o processo de incubação e a criação de novos empreendimentos, conforme representado na Figura 3.

Figura 3

Modelo conceitual de relacionamentos entre OE e a estruturação de novos empreendimentos em incubação



Fonte: Elaborado pelos autores.

A seguir, os resultados são discutidos e relacionados com a literatura que extrapola a amostra desta RSL. Isso favoreceu a análise do estado da arte sobre as relações da OE e a estruturação de novos empreendimentos, bem como, apontar caminhos futuros que podem ser explorados.

DISCUSSÃO

A amostra de estudos desta revisão sistemática indicou oito fatores de relacionamento entre OE e o processo de incubação de novos empreendimentos (Figura 3). O maior percentual de estudos enfocou o impacto da OE no desempenho, resultado que corrobora com estudos anteriores, que indicam um maior número de pesquisas ligando OE ao desempenho (Martens et al., 2016). Outros pontos indicam relações com a inovação, nas redes e conexão desenvolvidas durante a incubação, na capacidade absorptiva, na velocidade de chegada ao mercado, na ambidestria, nas dinâmicas de criação de negócios e nos mecanismos de *buffering*.

No entanto, os estudos sobre OE e incubação ainda são fragmentados, falta uma massa de pesquisas que dê robustez tanto para os pesquisadores quanto para a prática das incubadoras de empresas. Há, especialmente, uma carência na diversificação de estudos com abordagens relacionadas aos programas de incubação e modelos de negócios. Por exemplo, apenas um estudo tratou de incubação de negócios da economia circular (Millette, Hull, et al., 2020) e um sobre empreendedorismo social (Satar & Natasha, 2019). Quanto aos programas de incubação, somente dois estudos tiveram como foco a incubação virtual (Blok et al., 2017; Sadreddin & Chan, 2023). Portanto, são predominantes os estudos relacionados à incubação física e aos modelos de negócios focados exclusivamente em mercado.

Foi possível identificar a associação da OE com outras teorias, sendo dominante a Visão Baseada em Recursos. As abordagens teóricas menos frequentes são: Teoria da Aprendizagem, Teoria Social Cognitiva da Carreira, Teoria Institucional, Teoria da Affordance, Skunk Works, Teoria do Imprinting, Teoria das Capacidades Dinâmicas, Teoria da identidade e Capacidade Absortiva. Essa associação é recomendada por Miller (2011), que sugere a adoção de teorias de disciplinas irmãs no estudo da OE para contribuir para a compreensão de como as organizações funcionam.

Além disso, as contribuições de Miller (1983), por meio das dimensões inovatividade, assunção de riscos e proatividade, estão mais presentes na estrutura das escalas de estudos quantitativos da amostra. Há predominância de escalas baseadas em Covin e Slevin (1989) que, em alguns casos, receberam adaptações de pesquisadores (Clausen & Korneliussen, 2012; Hughes et al., 2021; Huynh et al., 2017; Rezaei et al., 2012; Soetanto & van Geenhuizen, 2019). Rauch et al. (2009) apontam que prevalecem estudos que abordam a OE como um construto unidimensional, no entanto, poucos trabalhos deixaram claro se a abordagem adotada é unidimensional ou multidimensional.

Como a OE refere-se aos métodos, práticas e estilos de tomada de decisão (Lumpkin & Dess, 1996), a gestão empresarial é direcionada para uma forma de atuação empreendedora que resulta em desempenho. Para além do desempenho, este estudo identificou que os resultados obtidos com a inclusão das dimensões da OE nas estratégias de incubação facilitam a capacidade de gestão do conhecimento (Hughes et al., 2007, 2021; Vincent & KA, 2021), estimulam inovações (Carvalho et al., 2021; Lita et al., 2020; Na-Allah & Ahmad, 2022; Satar & Natasha, 2019), reduzem o tempo e aumentam as chances de sucesso para novas entradas (Clausen & Korneliussen, 2012).

No entanto, as pesquisas da amostra não determinaram se todas as dimensões (Lumpkin & Dess, 1996) da OE são necessárias para empresas embrionárias. Essa falta de unanimidade

pode ser considerado um *gap* nos modelos de incubação, tendo em vista que esse processo se dá em um período de estruturação com tempo determinado pela incubadora (Stayton & Mangematin, 2019), onde o novo empreendimento será maturado para uma atuação autossustentada no mercado (Vincent & K.A., 2021). Entender quais são as fragilidades que ainda são latentes nos empreendimentos antes de graduá-los, seja por liquidação do tempo pré-determinado pela incubadora ou por uma comercialização estabelecida, são aspectos a serem considerados.

Outros pontos críticos apontados pela literatura versam sobre o risco inerente de superproteção de incubadoras e parques tecnológicos. Essa proteção como uma “organização-mãe” (Lindelöf & Hellberg, 2023, p. 1) por vezes limita experiências externas e a falta de contato com a realidade dos mercados acirrados, vivenciando riscos, erros, acertos e construindo redes de forma independente. Esse efeito bolha pode ser uma barreira para a capacidade absorptiva das incubadas (Soetanto & van Geenhuizen, 2019).

O valor das incubadoras para a sobrevivência, crescimento e a inovação de novos entrantes tem sido questionado (Soetanto & van Geenhuizen, 2019). Pesquisas indicam uma desaceleração no desempenho dos empreendimentos após a incubação (Almeida et al., 2021; Blok et al., 2017; Stayton & Mangematin, 2019). Isso coloca em xeque as estratégias adotadas nos modelos de incubação, o valor agregado da incubação, recursos investidos pelas mantenedoras, tempo e capital intelectual dos stakeholders, bem como o papel dessas organizações como drives de desenvolvimento junto ao ecossistema empreendedor (Anprotec, 2019; Lindelöf & Hellberg, 2023).

Por isso, focar na OE das incubadas durante o processo de incubação é uma forma de promover o desempenho e a capacidade de sustentação das empresas após a incubação (Stayton & Mangematin, 2019). Nessa linha, Blok et al. (2017) recomendam pesquisas que investiguem os processos de incubação por meio de uma compreensão das práticas de gestão da incubadora. Para gerar retornos de alto desempenho, a OE precisa ser fortemente configurada (Hughes et al., 2007) e cada dimensão da OE pode variar independentemente (Lumpkin & Dess, 1996). A incubadora pode avaliar a configuração da OE do novo empreendimento por meio de critérios de admissão (Sadreddin & Chan, 2023) ou durante as fases de incubação (Gerdri et al., 2021). Nesse contexto, a contribuição potencial das incubadoras na promoção da OE é central, pois podem reforçar dimensões fortes e melhorar dimensões menos desenvolvidas, que serão necessárias para a manutenção do desempenho do negócio após a incubação.

Com base nos resultados da revisão sistemática da literatura e nos argumentos da discussão, foram formuladas as seguintes proposições:

P1: A orientação empreendedora é um antecedente para a sustentabilidade no mercado para as empresas que passaram pela incubação;

P2: Todas as dimensões da OE têm potencial de serem desenvolvidas e/ou fortalecidas nos empreendimentos durante o processo de incubação a fim de alcançar melhor desempenho.

Por fim, a análise dos estudos permitiu consolidar um conjunto de sugestões de estudos futuros na conexão entre OE e incubadoras (Tabela 3).

Tabela 3

Sugestões de pesquisas futuras com base nos autores da amostra

Sugestão	Autores
Explorar outras dimensões da orientação empreendedora e medir quais são mais influentes na relação entre a incubadora e seu sucesso empresarial.	Chen et al. (2022)
Examinar se e como as universidades estimulam o empreendedorismo e descobrir as diferenças da OE das universidades entre países.	Verbano et al. (2020)
Explorar a natureza multidimensional da OE, de modo a tentar determinar qual fator de OE contribui mais para o desempenho das empresas incubadas e como o efeito de dimensões específicas sobre a capacidade absorptiva pode ser visto individualmente pelos gerentes da incubadora para melhor desempenho.	Vincent e K.A. (2021)
Examinar o impacto de várias características da tecnologia holding sobre o desempenho da incubação das universidades considerando a influência no crescimento e desenvolvimento de spin-offs.	Son et al. (2022)
Realizar pesquisas qualitativas ou combinar pesquisas qualitativas e quantitativas a fim de analisar a existência de causalidade reversa entre as variáveis da dinâmica de rede interna e externa.	Wu et al. (2020)
Usar abordagens longitudinais e/ou qualitativas para melhorar a compreensão de como o projeto e o processo de implementação do pacote de gestão podem apoiar o crescimento e o desempenho das startups.	Frare et al. (2022)
Estudo das interações entre capacidades de rede e OE	Stayton e Mangematin (2019)
Estudos sobre OE e ambidestria de inovação com uma visão específica, a fim de desvendar quando e por que meios o empreendedorismo estratégico beneficia as jovens empresas de base tecnológica.	Hughes et al. (2021)
Examinar o desempenho das spin-offs e identificar se elas realmente contribuem para o desenvolvimento econômico da região. Mais pesquisas precisam ser conduzidas em modelos multiníveis, especialmente aqueles que envolvem fatores de OE, nível universitário e nível nacional.	Montiel-Campos (2018)

Fonte: elaborado com base na amostra de estudos da RSL.

A seguir são apresentadas as considerações finais deste estudo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sistematização desta RSL resultou em um modelo conceitual abrangendo antecedente, mediadores e consequentes entre a OE e a incubação de empresas. Como avanço para pesquisadores dos dois campos, tem-se que o desenvolvimento e o fortalecimento da cultura empreendedora em incubadas ocorre por meio da articulação da OE nas estratégias de incubação das incubadoras. Esta primeira revisão sobre os construtos identificou a necessidade de explorar outras dimensões da OE, não só as precedentes inovatividade, proatividade e assunção de riscos. Os oito mediadores identificados na literatura contribuem para tomada de decisão dos gestores de incubadoras e para a ação dos formuladores de políticas institucionais, como universidades, parques tecnológicos, governos e demais instituições apoiadoras do empreendedorismo que almejam refletir sobre as estratégias de desenvolvimento empreendedor, especialmente pelos estudos empíricos que apontam a contribuição da OE no posicionamento estratégico e desempenho organizacional.

Como limitações do estudo, tem-se que a pesquisa foi realizada em duas bases de dados (*Scopus e Web of Science*), o que reduz seu escopo. Essa limitação pode ser abordada com mais pesquisas que incluam literatura cinzenta e outras bases de dados. Pesquisas futuras poderiam explorar a influência e incorporação de cada dimensão da OE nas etapas do processo de incubação, e como essas dimensões podem ser combinadas e configuradas nas estratégias da incubadora. Ademais, foram identificadas lacunas quanto às dificuldades enfrentadas após a incubação, em alguns casos com baixo desempenho e volatilidade diante dos desafios devido à falta de apoio da incubadora. Pesquisas poderiam investigar a metodologia de incubação e a maturidade dos incubados na fase de graduação, bem como relacionar as etapas do processo de incubação com a OE. Além destas indicações, uma agenda de pesquisas foi estruturada com base nas recomendações dos pesquisadores, o que favorece aos interessados em avançar com estudos sobre OE-Incubação.

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Contribuição	Rocha, D. T.	Martens, CDP
Contextualização	X	X
Metodologia	X	X
Software	X	-----
Validação	X	X
Análise formal	X	X
Investigação	X	-----
Recursos	X	X
Curadoria de dados	X	-----
Original	X	X
Revisão e edição	X	X
Visualização	X	X
Supervisão	X	X
Administração do projeto	X	X
Aquisição de financiamento	X	X

REFERENCES

- Anprotec. (2019). Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Mapeamento dos mecanismos de geração de Empreendimentos Inovadores no Brasil. Brasília: Anprotec. 225p. ISBN: 978-85-37196-47-7
- 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>
- 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>
- Bøllingtoft, A. (2012). The bottom-up business incubator: Leverage to networking and cooperation practices in a self-generated, entrepreneurial-enabled environment. *Technovation*, 32(5), 304–315. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.11.005>
- Breivik-Meyer, M., Arntzen-Nordqvist, M., & Alsos, G. A. (2020). The role of incubator support in new firms accumulation of resources and capabilities. *Innovation*, 22(3), 228–249. <https://doi.org/10.1080/14479338.2019.1684204>
- 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>
- 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>

- Carvalho, C. E., Rossetto, C. R., & Saraiva Piekas, A. A. (2021). Innovativeness in Brazilian startups: The effect of the absorptive capacity and environmental dynamism. *International Journal Of Innovation And Learning* (Vol. 29, Número 1, P. 1–17). Inderscience Enterprises Ltd.
- Caseiro, N., & Coelho, A. (2018). Business intelligence and competitiveness: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 28(2), 213–226. <https://doi.org/10.1108/CR-09-2016-0054>
- Chang, Y., Chen, M., Hua, M., & Yang, P. (2006). Managing academic innovation in Taiwan: Towards a 'scientific-economic' framework. In *Technological Forecasting And Social Change* (Vol. 73, Número 2, P. 199–213). Elsevier Science Inc. <https://doi.org/10.1016/J.Techfore.2004.10.004>
- Chen, C., Ractham, P., & Kwak, M. (2022). Achieving Entrepreneurial Success for Student Ventures under Uncertainty. *Journal of Computer Information Systems*, 1–13. <https://doi.org/10.1080/08874417.2022.2108935>
- Clausen, T., & Korneliussen, T. (2012). The relationship between entrepreneurial orientation and speed to the market: The case of incubator firms in Norway. *Technovation*, 32(9–10), 560–567. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2012.05.004>
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855–872. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Davidsson, P., & Gruenhagen, J. H. (2021). Fulfilling the Process Promise: A Review and Agenda for New Venture Creation Process Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 1083–1118. <https://doi.org/10.1177/1042258720930991>
- Du, J., & Wang, R. (2019). Knowledge transfer and boundary conditions: A study of SMEs in business incubation centers in China. *New England Journal of Entrepreneurship*, 22(1), 31–57. <https://doi.org/10.1108/NEJE-04-2019-0021>
- Fernández-Alles, M., Camelo-Ordaz, C., & Franco-Leal, N. (2015). Key resources and actors for the evolution of academic spin-offs. *The Journal of Technology Transfer*, 40(6), 976–1002. <https://doi.org/10.1007/s10961-014-9387-2>
- Frare, A. B., da Cruz, A. P. C., Lavarda, C. E. F., & Akroyd, C. (2022). Packages of management control systems, entrepreneurial orientation, and performance in Brazilian startups. In *Journal of Accounting And Organizational Change* (Vol. 18, Número 5, P. 643–665). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/JAOC-04-2021-0052>
- Gerdri, 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>
- 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>

- Hughes, M., Hughes, P., & Morgan, R. E. (2007). Exploitative Learning and Entrepreneurial Orientation Alignment in Emerging Young Firms: Implications for Market and Response Performance. *British Journal of Management*, 18(4), 359–375. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00519.x>
- Hughes, M., Hughes, P., Morgan, R. E., Hodgkinson, I. R., & Lee, Y. (2021). Strategic entrepreneurship behaviour and the innovation ambidexterity of young technology-based firms in incubators. *International Small Business Journal-Researching Entrepreneurship* (Vol. 39, Número 3, P. 202–227). Sage Publications Ltd. <https://doi.org/10.1177/0266242620943776>
- Huynh, T., Patton, D., Arias-Aranda, D., & Molina-Fernández, L. M. (2017). University spin-off's performance: Capabilities and networks of founding teams at creation phase. *Journal of Business Research*, 78, 10–22. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.04.015>
- Karpinskaia, E. (2022). Make me act rapidly: Identity perspective to the dynamics of start-up creation process. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. <https://doi.org/10.1108/JEEE-11-2021-0450>
- Larsson, A. (2019). The seven dimensions of Skunk Works: A new approach and what makes it unique. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 21(1), 37–54. <https://doi.org/10.1108/JRME-09-2017-0038>
- Lindelöf, P., & Hellberg, R. (2023). Incubation—An evolutionary process. *Technovation*, 124, 102755. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102755>
- Lita, R. P., Faisal, R. F., & Meuthia, M. (2020). Enhancing small and medium enterprises performance through innovation in Indonesia A framework for creative industries supporting tourism. Em *Journal Of Hospitality And Tourism Technology* (Vol. 11, Número 1, p. 155–176). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/JHTT-11-2017-0124>
- Lumpkin, G. T.; Dess, G. (1996). Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, 39.
- Martens, C. D. P., Lacerda, F. M., Belfort, A. C., & Freitas, H. M. R. de. (2016). Research on entrepreneurial orientation: Current status and future agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(4), 556–583. <https://doi.org/10.1108/IJEER-08-2015-0183>
- 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>
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770–791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Miller, D. (2011). Miller (1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 873–894. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00457.x>

- 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>
- Montiel-Campos, H. (2018). University spin-offs creation in the Latin American region: An exploratory study. *Journal Of Entrepreneurship In Emerging Economies* (Vol. 10, Número 3, P. 386–408). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/JEEE-02-2018-0011>
- Na-Allah, S. R., & Ahmad, N. H. (2022). Entrepreneurial Orientation and Venture Creation in Nigerian Context: Assessing Mediating and Moderating Roles of Self-Efficacy and Entrepreneurial Support among Graduates. Em *SUSTAINABILITY* (Vol. 14, Número 9). MDPI. <https://doi.org/10.3390/su14094904>
- Pattanasak, P., Anantana, T., Paphawasit, B., & Wudhikarn, R. (2022). Critical Factors and Performance Measurement of Business Incubators: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 14(8), 4610. <https://doi.org/10.3390/su14084610>
- Rakthai, T., Aujirapongpan, S., & Suanpong, K. (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>
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Rezaei, J., Ortt, R., & Scholten, V. (2012). Measuring entrepreneurship: Expert-based vs. data-based methodologies. *Expert Systems with Applications*, 39(4), 4063–4074. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.09.091>
- 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>
- Salvador, E. (2011). Are science parks and incubators good “brand names” for spin-offs? The case study of Turin. *The Journal of Technology Transfer*, 36(2), 203–232. <https://doi.org/10.1007/s10961-010-9152-0>
- Satar, M. S., & Natasha, S. (2019). Individual social entrepreneurship orientation: Towards development of a measurement scale. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 49–72. <https://doi.org/10.1108/APJIE-09-2018-0052>
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, 217–226.
- 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>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, *14*(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Vanderstraeten, J., & Matthyssens, P. (2012). Service-based differentiation strategies for business incubators: Exploring external and internal alignment. *Technovation*, *32*(12), 656–670. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2012.09.002>
- Vaz, R., De Carvalho, J. V., & Teixeira, S. F. (2022). Towards a Unified Virtual Business Incubator Model: A Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis. *Sustainability*, *14*(20), 13205. <https://doi.org/10.3390/su142013205>
- Verbano, C., Crema, M., & Scuotto, V. (2020). Adding the entrepreneurial orientation among the theoretical perspectives to analyse the development of research-based spin-offs. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, *21*(2), 113–126. <https://doi.org/10.1177/1465750319874592>
- Vincent, V. Z., & K.A., Z. (2021). Entrepreneurial Orientation and Startup Performance in Technology Business Incubation: Mediating Role of Absorptive Capacity. *Journal of Small Business Strategy*, *31*(5). <https://doi.org/10.53703/001c.29837>
- Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *32*(4), 635–657. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00246.x>
- Wei, Z., Lee, M.-J., Jia, Z., & Roh, T. (2023). Do entrepreneurial resources drive startup activation? Mediating effect of entrepreneurial orientation. *Heliyon*, *9*(4), e15603. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15603>
- 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>