

Empreendedorismo Digital: O Impacto das Incubadoras e Aceleradoras no Sucesso das Startups¹

Francisca das Chagas Félix Lima¹,

Prof. Me. Kerle Pereira Dantas²

RESUMO

O presente estudo aborda o empreendedorismo digital, com foco no papel das incubadoras e aceleradoras no desenvolvimento e sucesso de *startups*. Em um cenário de globalização e avanços tecnológicos, essas empresas emergentes se destacam pela inovação e capacidade de escalar modelos de negócio de forma ágil. No entanto, enfrentam desafios relacionados à escassez de recursos financeiros e estruturais, o que dificulta sua consolidação. Nesse contexto, incubadoras e aceleradoras surgem como mecanismos essenciais de apoio, oferecendo infraestrutura, capacitação e acesso a redes estratégicas. A metodologia adotada foi a revisão bibliográfica, baseada em estudos e revisões sobre empreendedorismo digital, startups e mecanismos de apoio. Constatou-se que incubadoras atuam de forma mais estruturada e contínua na fase inicial dos empreendimentos, enquanto aceleradoras oferecem suporte intensivo e de curta duração, voltado ao crescimento rápido e inserção no mercado. Além disso, o empreendedorismo digital tem transformado o cenário da inovação, viabilizando novos modelos de negócio e a internacionalização de empresas por meio de plataformas digitais. Apesar das contribuições relevantes, identificou-se uma lacuna de estudos empíricos que mensurem o impacto direto desses mecanismos no desempenho das startups, o que representa uma limitação da pesquisa e uma oportunidade para investigações futuras.

Palavras-chaves: Ecossistema empreendedor; startups; inovação; apoio estratégico.

ABSTRACT

The present study addresses digital entrepreneurship, focusing on the role of incubators and accelerators in the development and success of startups. In a scenario marked by globalization and technological advances, these emerging companies stand out for their innovation and ability to scale business models rapidly. However, they face challenges related to limited financial and structural resources, which hinder their consolidation. In this context, incubators and accelerators emerge as essential support mechanisms, offering infrastructure, training, and access to strategic networks. The methodology adopted was a bibliographic review, based on studies and literature on digital entrepreneurship, startups, and support mechanisms. It was found that incubators operate in a more structured and continuous manner during the initial phase of ventures, while accelerators offer intensive, short-term support aimed at rapid growth and market entry. Additionally, digital entrepreneurship has transformed the innovation landscape by enabling new business models and the internationalization of companies through digital platforms. Despite the relevant contributions, a gap in empirical studies that measure the direct impact of these mechanisms on startup performance was identified, representing a limitation of this research and an opportunity for future investigations.

Keywords: Entrepreneurial ecosystem; startups; innovation; strategic support.

¹ Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual do Piauí, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, *Campus* Poeta Torquato Neto, como requisito indispensável para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

¹ Aluna do Curso de Administração. E-mail: fcflima@aluno.uespi.br

² Professor Orientador. E-mail: kerledantas@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é caracterizado como um fenômeno socioeconômico global em contínuo crescimento (Abreu e Campos-Neto, 2016). Em consonância com essa realidade, o advento das tecnologias da informação e da era digital permitiu a ampliação do uso da digitalização e das redes para os empreendimentos, reduzindo limitações físicas e delineando uma economia global, fomentando mais possibilidades de relacionamento entre empresas e público-alvo e fortalecendo um vínculo essencial para manutenção e sucesso do negócio (Pereira e Bernardo, 2016).

A globalização econômica, o aumento das exigências dos consumidores e os avanços tecnológicos são alguns dos fatores que têm impactado o ambiente empresarial, tornando-o mais competitivo, incerto e complexo, além de estimular constantemente a inovação tecnológica. Nesse cenário, observa-se um crescimento significativo no número de pessoas aptas a identificar e aproveitar oportunidades de negócio (Figueira *et al.*, 2017).

Intrinsecamente dinâmico, o empreendedorismo digital é facilitado por grandes plataformas de distribuição sistêmica, estando presente nas organizações e na sociedade de maneira a funcionar como uma ponte de acesso contínuo a estímulos, *insights*, produtos e clientes (Zhao e Collier, 2017; Pinto; Martens; Scazziota, 2023). Essa realidade é diretamente relacionada às necessidades de um empreendimento e a capacidade do gestor de garantir seu sucesso, dependendo da sua leitura de mercado e das oportunidades que lhe são apresentadas, destacando o papel das *startups*.

Nessa conjuntura, uma *startup* caracteriza-se como uma empresa emergente, altamente inovadora em diversos setores ou segmentos de mercado, cujo objetivo é criar um modelo de negócio escalável e replicável (ABSTARTUPS). Em outras palavras, trata-se de um modelo que permite a produção em larga escala de um produto ou serviço, sem a necessidade de modificações para diferentes clientes e sem que os custos aumentem proporcionalmente ao crescimento da organização (Figueira *et al.*, 2017).

As *startups* desempenham um papel crucial na promoção da eficiência econômica e representam uma fonte significativa de inovações. Nesse contexto, o modelo de negócio dessas empresas é caracterizado pela capacidade de se manterem pequenas, mas sempre voltadas para a inovação constante. Contudo, um dos principais desafios enfrentados por essas organizações é o acesso limitado a recursos (Gruber *et al.*, 2008).

Essa falta de capital e infraestrutura força as *startups* em estágio inicial a buscarem colaborações externas para viabilizar o desenvolvimento e a comercialização de seus produtos (Esteve-Pérez; Rodríguez, 2013). Ainda, de acordo com Usman e Vanhaverbeke (2017), devido à dificuldade de mobilizar recursos próprios, muitas dessas empresas optam por abrir seus processos e estabelecer parcerias estratégicas, adotando práticas de inovação aberta e ressaltando o papel do empreendedorismo e do aperfeiçoamento estratégico na manutenção dessas iniciativas.

Assim, desde seu surgimento e institucionalização na administração estratégica, o empreendedorismo tem se consolidado como um importante campo de pesquisa, possuindo métodos e teorias específicas que embasam sua aplicação no desenvolvimento de empreendedores e empreendimentos (Storopoli; Binder; Maccari, 2013).

Empreendedores, além de necessitarem de oportunidades, requerem também recursos internos bem estabelecidos que possibilitem sua devida exploração, culminando no sucesso (Michael; Storey; Thomas, 2017). Portanto, o empreendedorismo como estratégia é capaz de fomentar capacidades que potencializam o aproveitamento pessoal e estrutural de uma ideia ou iniciativa (Autio; George; Alexy, 2011).

Iniciada no Brasil em 1976 como uma alternativa viável e acelerada de criar e manter um empreendimento, a incubação de empresas no país não é um fenômeno recente e permite aos negócios incubados o desenvolvimento de seus recursos humanos e financeiros em um ambiente seguro e de infraestrutura adequada (Biagio, 2006).

De acordo com dados do SEBRAE (2023), a taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas por meio dos Microempreendedores Individuais (MEIs) era de 29% para aquelas com até 5 anos de atividade, sendo os principais fatores associados falhas gerenciais e causas econômicas conjunturais. Assim, o processo de incubação presta suporte inegável ao desenvolvimento de uma empresa, auxiliando em sua sobrevivência e crescimento na instabilidade da sua implantação e consolidação.

Nesse cenário, a materialização do próprio negócio a partir de uma iniciativa ou ideal traz consigo uma série de desafios inerentes, iniciando-se no fato de que muitas pessoas dão início ao empreendimento sem preparo ou informação, atuando de maneira informal e prejudicando a manutenção e a sustentabilidade da empresa (Souza, 2015).

Não suficiente, o crescente número de novos negócios, aliado a alta taxa de mortalidade de empresas jovens, destaca a importância de características empreendedoras para o aperfeiçoamento e sucesso de atividades empresariais, ressaltando o papel de importância das startups na administração e empreendedorismo contemporâneos (Souza, 2015).

Dessa forma, os empreendedores se posicionam no centro desse fenômeno, impulsionados não apenas pelo desejo de construir seus próprios negócios, mas também pelo aumento das oportunidades proporcionadas pelas tecnologias emergentes e pela globalização dos mercados. Nesse cenário, as aceleradoras de *startups* assumem um papel de destaque como centros de fomento ao empreendedorismo, contribuindo para a formação e o desenvolvimento de uma nova geração de empreendedores (Abreu e Campos-Neto, 2016).

Assim, o empreendedorismo digital configura-se como um dos pilares da economia contemporânea, impulsionado pelas inovações tecnológicas e pela atuação das *startups*. Por sua vez, as incubadoras e aceleradoras se consolidam como atores-chave para o sucesso e a sustentabilidade desses empreendimentos inovadores.

Diante disso, o presente trabalho tem como objetivo analisar o impacto das incubadoras e aceleradoras no sucesso das *startups* inseridas no contexto do empreendedorismo digital, com vistas a compreender como essas estruturas contribuem para a consolidação de negócios inovadores e o fortalecimento da economia digital. Especificamente, busca-se:

- Comparar os modelos de apoio oferecidos por incubadoras e aceleradoras;
- Identificar os principais benefícios e limitações de cada modelo;
- Compreender como esses mecanismos se articulam com o empreendedorismo digital para impulsionar o crescimento sustentável das startups.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTOS CONCEITUAIS

O surgimento das startups começou na década de 1990, durante a bolha da internet nos Estados Unidos, um período que resultou no lançamento de empresas de grande sucesso, como Google®, Ebay® e Amazon®. Entretanto, no Brasil, a visibilidade do conceito de empreendedorismo voltado para startups começou a crescer entre 1999 e 2001 (Figueira et al., 2017).

De acordo com Blank e Dorf (2012), uma startup é uma organização temporária que busca desenvolver um modelo de negócio que seja repetível e escalável. É composta por um grupo de pessoas que podem atuar em diversos setores, focando na criação de novos produtos ou serviços que tenham um impacto significativo no mercado, operando em um ambiente de alta incerteza.

Cruz, em 2015, refletiu sobre as características das startups, destacando os seguintes pontos:

- Organização: Grupos de trabalho em diferentes setores e localizações podem ser considerados startups, dependendo de outros critérios.

- Objetivo de inovação: Um grupo de Pesquisa e Desenvolvimento que crie novas soluções para os clientes é classificado como uma startup.

- Ambiente incerto: Uma característica fundamental das startups é a incerteza quanto à aceitação do produto ou serviço pelo público. Se todas as variáveis foram estudadas e conhecidas de antemão, a empresa não é classificada como uma startup.

Dessa forma, as startups desempenham um papel significativo na economia, gerando empregos e renda, contribuindo para a arrecadação de impostos, atraindo investimentos estrangeiros e desenvolvendo o ecossistema empreendedor do país. Identificar seu CVO é crucial, pois a estratégia mais adequada varia conforme o estágio em que a startup se encontra, permitindo que sejam competitivas em um mercado cada vez mais dinâmico (Schneider, Oliveira, Pinheiro, 2016).

Contudo, apesar do crescimento observado, as startups no Brasil enfrentam diversos desafios, como a alta carga tributária, os elevados custos trabalhistas, a falta de incentivos para novos negócios e a alta taxa de mortalidade nos primeiros anos. Além disso, o acesso ao financiamento é dificultado pela natureza inovadora e pela incerteza do mercado, que muitas vezes não permite que esses negócios ofereçam garantias adequadas aos investidores (Nagamatsu; Barbosa; Rebecchi, 2013).

Iniciar um novo negócio tecnológico é um desafio. Os empreendedores se deparam com uma série de obstáculos na busca pelo sucesso. Várias instituições ao redor do mundo foram criadas para apoiar esses empreendimentos, como incubadoras e aceleradoras. Essas organizações ajudam startups a sobreviver e a se desenvolver. Embora muitos conceitos tenham sido propostos para definir esses tipos de instituições, ainda existem confusões tanto entre pesquisadores quanto praticantes (Isabelle, 2013).

Incubadoras de negócios são organizações que oferecem apoio ao estabelecimento e crescimento de novos empreendimentos com recursos tangíveis e intangíveis durante um período flexível, financiadas por patrocinadores, como governos ou empresas, ou por meio de locações das empresas incubadas (Hausberg, Korrek, 2020).

Cohen e Hochberg (2014) definem aceleradoras como programas de duração fixa, baseados em coortes, que incluem mentoria e educação, culminando em um evento público conhecido como "demo day". Essa definição ressalta a estrutura temporal limitada e o foco em acelerar o crescimento das startups participantes.

Uma análise mais recente de Bańka et al. (2022) complementa essa definição, destacando que as aceleradoras apoiam empresas jovens e inovadoras, oferecendo recursos como capital, conhecimento, mentores e conexões com potenciais parceiros de negócios. Esse suporte visa aumentar as chances de sucesso das startups, acelerando seu desenvolvimento e ampliando seu valor de mercado.

Assim, as startups, devido à sua natureza de rápido crescimento, têm o potencial de gerar muitos empregos em um curto período, se forem economicamente bem-sucedidas, ou de encerrar atividades rapidamente se não alcançarem o crescimento desejado.

Esse cenário de incerteza também impacta a gestão das startups. Segundo Rogers (2011), os empreendedores frequentemente precisam tomar decisões importantes, como avaliar a demanda de mercado por novos produtos ou serviços, mesmo sem informações completas. Dessa maneira, os métodos de gestão tradicionais, que funcionam bem em empresas estabelecidas, tendem a ser menos eficazes no ambiente dinâmico das startups.

Como esses negócios costumam ser altamente inovadores e, em alguns casos, disruptivos, enfrentam desafios relacionados a produtos, mercado e gestão. Para superar essas dificuldades, os empreendedores buscam recursos disponíveis, incluindo programas de incubação e aceleração (Gunter, 2012).

Incubadoras e aceleradoras promovem a inovação ao fornecer acesso a recursos, conhecimento especializado e redes de contatos. Esse suporte facilita o desenvolvimento de novos produtos e serviços, contribuindo para o avanço tecnológico e a competitividade das empresas.

De acordo com um estudo de Leal, Leal e Silva (2023), os indivíduos envolvidos em programas de incubação podem estabelecer conexões com outros empreendedores, mentores e investidores, o que potencializa a realização de suas ideias e a inovação nas empresas incubadas.

2.2 INDICADORES DE SUCESSO

Segundo Blank e Dorf (2014), uma startup pode ser definida como uma organização temporária que busca um modelo de negócios que seja escalável, repetível e lucrativo. A escalabilidade diz respeito ao crescimento acelerado em número de clientes e receita, sem um aumento proporcional nos recursos utilizados. Por outro lado, a repetibilidade se refere à capacidade de oferecer o mesmo produto ou serviço de forma contínua. Assim, o êxito está vinculado à habilidade de descobrir e validar esse modelo de negócios.

Pesquisas apontam que investidores e aceleradoras valorizam atributos como resiliência, habilidade para resolver problemas, inovação e trabalho em equipe. A experiência no mercado

e a formação educacional também são considerados aspectos essenciais para o sucesso de uma startup (Vasconcelos et al., 2023).

Dessa forma, as características das startups são variadas:

- Escalabilidade e Replicabilidade: Bednar, Tariskova e Zagorsek (2018) observam que as startups buscam um modelo de negócios que possa ser replicado em diferentes contextos de forma ilimitada e que seja escalável, ou seja, que possa crescer sem grandes alterações nos custos operacionais. Para alcançar uma expansão sustentável nesse formato, verifica-se um aumento no número de startups que utilizam softwares (Cukier e Kon, 2018).

- Dinamicidade: Por serem modelos ainda em fase de validação (Bednar; Tariskova; Zagorsek, 2018), é comum que as startups façam ajustes em seus modelos de negócio, um processo conhecido como pivotação. De acordo com Kirtley e O'Mahony (2023), pivotar é uma reorientação estratégica que ocorre quando os fundadores recebem informações que desafiam suas premissas sobre a empresa, como a identificação de um subsegmento com maiores oportunidades de crescimento.

Investimentos constantes: Os aportes financeiros são fundamentais para o modelo de negócios de uma startup, sendo essenciais para seu sucesso e crescimento. Isso se deve, em parte, ao fato de que uma significativa parte dos custos é direcionada a pesquisa e desenvolvimento (Aminova e Marchi, 2021). Como descrito por Garg e Gupta (2021), a maioria das startups, especialmente na fase inicial, tende a falir caso não recebam investimentos, uma vez que não conseguirão testar e validar seus modelos nem desenvolver e ajustar seus produtos.

Atualmente, o Brasil possui 363 incubadoras de empresas, 43 parques tecnológicos em operação, 60 em fase de implementação e 57 aceleradoras (Estigarribia, 2024). Conforme o Programa Nacional de Apoio a Incubadoras de Empresas, estas incubadoras são definidas como ferramentas que promovem a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas em diversos setores, além de incentivar e fomentar a inovação tecnológica.

Entre suas principais funções, destaca-se o apoio aos empreendedores desde a fase de criação até a consolidação das empresas incubadas, contribuindo para seu sucesso (Iacono; Nagano, 2017). Para Lamine et al. (2018), o papel das incubadoras tecnológicas vai além do suporte às startups, englobando também a promoção do desenvolvimento econômico em níveis regionais e nacionais, impulsionando a geração de empregos e o crescimento econômico.

2.3 EFEITOS E IMPACTOS

Desde 1984, as incubadoras têm se destacado como instrumentos cruciais para promover o desenvolvimento econômico e tecnológico, facilitando a geração de ideias empresariais e fomentando o crescimento de startups estabelecidas (Grimaldi; Grandi, 2005).

A incubação tecnológica é um elemento fundamental para o avanço de startups e empresas inovadoras, proporcionando um ambiente propício para o crescimento e a consolidação de novos empreendimentos. As incubadoras tecnológicas oferecem suporte em áreas variadas, como gestão, marketing, finanças e tecnologia, além de facilitar o acesso a redes de contatos e potenciais investidores. Esse suporte é essencial para que as empresas incubadas consigam superar os desafios iniciais e se firmar no mercado com maior estabilidade e competitividade (Estigarribia, 2024).

Assim, a inovação se torna um elemento chave que diferencia as startups de outros tipos de negócios, sendo o crescimento rápido e o risco associado consequências naturais desse processo. As startups desempenham um papel significativo no cenário do empreendedorismo, sendo vistas como catalisadoras do desenvolvimento inovador no ambiente empresarial. Além disso, ocupam uma posição estratégica no mercado de capital de risco, contribuindo para a introdução de inovações tanto no setor corporativo quanto em áreas científicas e outras esferas da sociedade (Estigarribia, 2024).

Nesse contexto, o estudo de Santos (2019) observa que o empreendedorismo tem sido amplamente discutido recentemente. Essa tendência é evidenciada pela expansão do ecossistema que o envolve, refletida no aumento do número de espaços onde os empreendedores podem se estabelecer para criar, desenvolver e potencializar seus negócios, como aceleradoras e incubadoras.

A pesquisa “A causa da mortalidade de startups brasileiras”, realizada pela Fundação Dom Cabral (2014), revela a taxa de sobrevivência desses novos negócios inovadores. O estudo aponta que 25% das startups não sobrevivem além de um ano, e 50% das que restam fecham até o quarto ano. Ademais, 75% das sobreviventes não ultrapassam a marca dos treze anos. As causas principais desses resultados estão relacionadas ao local físico de instalação das startups, à quantidade de recursos disponíveis e ao número de sócios na empresa.

Portanto, quando uma startup está localizada em uma aceleradora, incubadora ou parque, a probabilidade de encerramento das atividades é 3,45 vezes menor em comparação a uma startup que opera em escritório próprio ou em sala/loja alugada. Quanto mais prolongado for o período em que o capital investido cobre os custos operacionais, menor será a dependência de financiamento por capital próprio e maior será a possibilidade de financiamento por investidores-anjo e outras fontes de fomento (Fundação Dom Cabral, 2014).

De acordo com o estudo de Sousa (2024), as incubadoras são fundamentais para o sucesso das startups, oferecendo mentoria e orientação financeira, alinhando-se às melhores práticas reconhecidas na literatura, uma vez que o planejamento financeiro é crucial para guiar as decisões estratégicas e assegurar a sustentabilidade financeira das startups ao longo do tempo.

Além disso, as incubadoras aumentam as chances de sobrevivência e, conseqüentemente, contribuem para a formação de empresas bem-sucedidas, promovendo a inovação e o desenvolvimento regional. Pesquisas indicam que startups associadas a incubadoras tendem a ter resultados superiores em termos de crescimento de vendas, geração de empregos, permanência no mercado e estabelecimento de relações comerciais e técnicas favoráveis.

Essas iniciativas ainda ampliam a probabilidade de sucesso ao modificar ou acelerar o processo de desenvolvimento econômico das startups, corrigindo falhas de mercado que restringem a capacidade dessas empresas de superar incertezas e obstáculos comuns nas fases iniciais, como acesso a informações, recursos e capital. Assim, as incubadoras sistematizam e institucionalizam o suporte aos empreendimentos com alto potencial de crescimento, impulsionando o processo empreendedor (Oliveira et al., 2017).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa foi desenvolvida no âmbito do curso de Administração da Universidade Estadual do Piauí (UESPI) - Campus Poeta Torquato Neto, consistindo em uma revisão bibliográfica, com coleta de dados secundários oriundos de fontes bibliográficas disponíveis em bases científicas digitais. Segundo Santos e Candeloro (2006), a Revisão Bibliográfica é parte de um projeto de pesquisa que revela explicitamente o universo de contribuições científicas de autores sobre um tema específico.

O recorte do estudo aborda o contexto das *startups*, com foco nas práticas de incubação e aceleração empresarial. Desse modo, a pesquisa é de natureza aplicada, pois visa produzir conhecimento voltado para a solução de problemas práticos enfrentados por *startups*, ao analisar de forma sistematizada as contribuições das incubadoras e aceleradoras no seu sucesso.

Trata-se, ainda, de uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa, pois busca proporcionar maior familiaridade com o tema e ampliar a compreensão sobre os mecanismos de apoio ao empreendedorismo inovador, a partir de dados não quantificados, mas analisados a partir da interpretação de textos, artigos e estudos acadêmicos, com o intuito de compreender os significados, padrões e relações que envolvem o sucesso de startups em ambientes de

incubação e aceleração. Para Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, e tem como objetivo examinar o conhecimento acumulado sobre um determinado assunto.

Desse modo, foi realizada a análise de obras já publicadas, como artigos científicos, livros, dissertações, relatórios técnicos e estudos de instituições especializadas. Os dados foram coletados por meio de consulta a artigos e periódicos acadêmicos disponíveis em bases de dados como Scopus, SciELO, Periódicos CAPES e Google Scholar. As palavras-chave utilizadas na busca incluíram “*startups*”, “incubadoras de empresas”, “aceleradoras de negócios”, “empreendedorismo inovador” e “sucesso de startups”.

Foram selecionadas publicações em português e inglês, com acesso ao texto completo, publicadas entre os anos de 2010 e 2024. Os critérios de inclusão envolveram textos originais e revisões que tratassem especificamente do papel das incubadoras e aceleradoras no desenvolvimento de *startups*. Como critérios de exclusão, foram eliminadas publicações sem rigor acadêmico, como textos de opinião, postagens informais, capítulos de livros, anais de eventos e documentos institucionais que não apresentassem fundamentação teórica ou metodológica robusta. Por fim, após leitura criteriosa, as publicações foram selecionadas para compor os resultados e atender os objetivos citados anteriormente.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Impacto das diferentes abordagens para a sobrevivência e crescimento de *startups*

Incubadoras, aceleradoras e ferramentas de empreendedorismo digital compartilham um espaço comum no desenvolvimento de startups. Contudo, embora esses termos ainda sejam usados de forma intercambiável, aceleradoras e incubadoras, especialmente, possuem diferenças inerentes aos seus respectivos objetivos (Sarmiento; Carvalho; Dib, 2016).

As aceleradoras podem ser vistas como uma categoria específica de incubadoras, já que ambas oferecem suporte, recursos e acesso a especialistas para impulsionar o crescimento de *startups*. No entanto, diferem-se principalmente pelo modelo de atuação, visto que a primeira geralmente realiza investimentos diretos nas empresas, muitas vezes adquirindo participação societária, envolvendo-se de forma mais intensa no processo de crescimento e operando em ciclos de apoio mais curtos, em contraste com as incubadoras acadêmicas ou tradicionais, que costumam ter um vínculo mais prolongado com os empreendimentos (Cohen, 2014; Radojevich-Kelley e Hoffman, 2012).

De acordo com Maruyama (2017), incubadoras e aceleradoras são instituições voltadas ao apoio de negócios nascentes, com ênfase em iniciativas inovadoras como as *startups*, oferecendo suporte estratégico durante as fases iniciais de desenvolvimento. Além disso, o rápido desenvolvimento tecnológico e sua inserção cada vez mais intensa nas múltiplas dimensões da vida social vêm alterando de forma profunda os modos de comunicação, trabalho e interação na sociedade contemporânea (Alvarenga, 2019), constituindo um campo fértil para o empreendedorismo digital e sua relação com o fomento de *startups*.

Corroborando com a literatura, essas afirmações estão alinhadas com outras definições de autores anteriormente citados (Blank; Dorf, 2014; Estigarribia, 2024; Sousa, 2024). Contudo, a influência de incubadoras, aceleradoras e/ou ferramentas digitais na promoção das *startups* podem gerar impactos distintos e intrínsecos a cada uma dessas abordagens. Tais impactos, por sua vez, podem assumir cunho negativo e/ou positivo no contexto do desenvolvimento e consolidação dessas estruturas organizacionais, apresentando prós e contras específicos de acordo com o aspecto analisado, conforme detalhado na Tabela 1.

Tabela 1. Impactos de diferentes iniciativas sobre o desenvolvimento de *startups*.

Aspectos Avaliados	Incubadoras	Aceleradoras	Empreendedorismo Digital
Objetivo principal	Suporte à estruturação inicial da <i>startup</i>	Aceleração do crescimento e tração no mercado	Exploração de modelos de negócio escaláveis baseados em tecnologia
Tempo de atuação	Longo prazo (até 3 anos, em média)	Curto prazo (3 a 6 meses, geralmente)	Contínuo, variando conforme o ciclo de vida digital
Tipo de suporte oferecido	Infraestrutura física, assessoria jurídica, contábil, capacitação técnica	Mentorias intensivas, acesso a investidores, foco em métricas de desempenho	Plataformas digitais, marketing digital, redes sociais, <i>marketplaces</i>
Impacto na taxa de sobrevivência	Aumenta significativamente, sobretudo nos 3 primeiros anos	Aumenta a exposição e acesso ao capital, mas o impacto na sobrevivência é variável	O acesso digital reduz barreiras de entrada e amplia o alcance, impactando positivamente
Facilidade de acesso a capital	Limitada, com foco mais formativo do que financeiro	Alta, geralmente vinculada a programas com capital semente ou <i>equity</i>	Alta, especialmente com <i>fintechs</i> digitais
Expansão de rede de contatos (<i>networking</i>)	Regional e institucional	Nacional e internacional, com foco estratégico	Altamente ampliada via redes digitais, marketing e comunidades online

Velocidade de entrada no mercado	Moderada, com foco na estruturação do produto/serviço	Alta, com modelo voltado para tração rápida	Muito alta, permitindo MVPs rápidos e testagem contínua com baixo custo
Risco percebido para o investidor	Menor, visto que as <i>startups</i> passam por processo de maturação antes da entrada no mercado	Maior, devido à pressão por resultados em curto prazo	Variável, dependendo da validação de mercado e da escalabilidade do modelo digital
Exemplos de benefícios concretos	Redução de custos fixos, maturação de ideia, orientação em áreas técnicas	Captação de investimento, inserção em hubs globais, mentorias de alto nível	Alcance global, marketing direcionado, criação de produtos digitais com baixo custo

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Nesse sentido, os dados revelam que a interação entre esse tripé mostra-se não somente como competitiva, em primeira análise, mas como uma alternativa integrativa potencializadora do processo de desenvolvimento de uma *startup* desde sua idealização até sua consolidação após os 5 primeiros anos. Nos últimos anos, as aceleradoras vêm ganhando destaque como instrumentos mais dinâmicos e eficazes do que as incubadoras no suporte a *startups* tecnológicas, especialmente no que diz respeito à sua inserção em mercados internacionais (Sarmiento; Carvalho; Dib, 2016).

Paralelamente, o uso estratégico das redes sociais, pautado no empreendedorismo digital e no largo alcance das redes, tem contribuído para intensificar e agilizar esse processo de internacionalização ao facilitar o acesso a recursos externos e ampliar o conhecimento sobre os mercados-alvo (Sarmiento; Carvalho; Dib, 2016). Todavia, o suporte e o direcionamento prestado pelas incubadoras às *startups* no seu início, com o oferecimento de mentorias, segurança jurídica e aconselhamento focado na qualificação a longo prazo, permanece crucial para seu sucesso, pois a interface incubadora-aceleradora-meios digitais é capaz de acompanhar a *startup* em toda sua linha de desenvolvimento, ao longo de diferentes etapas e necessidades.

4.2 O papel do empreendedorismo digital

O avanço acelerado das tecnologias digitais transformou profundamente o ambiente de negócios, incentivando o surgimento do empreendedorismo digital. Esse processo não apenas impulsionou a adaptação de setores tradicionais, como também gerou novas possibilidades de inovação. Contudo, a digitalização de novos empreendimentos depende de um ecossistema empreendedor robusto, e não apenas da iniciativa de uma empresa isolada. Assim, a estruturação de ecossistemas que estimulem a criação, expansão e integração de tecnologias

digitais tornou-se essencial para a vitalidade dos modelos de negócio contemporâneos, tanto em indústrias emergentes, quanto naquelas tradicionais (Acs *et al.*, 2017; Eila *et al.*, 2020).

Diante do exposto, o empreendedorismo digital tem se consolidado como propulsor no cenário administrativo contemporâneo, realidade que também se observa no contexto das *startups*. A digitalização de processos, produtos e serviços não apenas amplia o alcance e a agilidade dessas empresas em estágio inicial, já auxiliadas por incubadoras e/ou aceleradoras, como também redefine suas formas de atuação (Felicetti; Corvello; Ammirato, 2024).

Em concordância com esse fato, Ghezzi e Cavallo (2020) destacam que, ao adotar tecnologias digitais, empreendedores inovadores conseguem transformar modelos tradicionais de negócio, promovendo inovações disruptivas e maior capacidade de resposta às exigências do mercado. Desse modo, tais empresas empreendedoras ocupam posição central na criação e disseminação de inovações digitais, ao mesmo tempo em que se beneficiam das diversas oportunidades que esse ambiente tecnológico dinâmico proporciona (Felicetti; Corvello; Ammirato, 2024).

Nesse sentido, o empreendedorismo digital não se limita à presença online, mas se traduz na utilização estratégica de ferramentas digitais para gerar valor, captar clientes e operar de forma mais eficiente, complementando a estratégia administrativa das *startups*, fomentada nos ambientes de fortalecimento empresarial. Esse mecanismo de mão dupla se traduz diretamente na relação ambígua entre inovação digital e empreendedorismo (Secundo; Rippa; Cerchione, 2020).

Empreendimentos focados contribuem fortemente para a inovação digital, desempenhando papel fundamental na exploração de novos domínios tecnológicos e oportunidades de mercado, ao passo em que a inovação digital oferece novas oportunidades para que tais empresas aumentem o valor criado para seus clientes por meio de novos produtos e serviços, gerando novos modelos de negócios e aumentando seu sucesso a longo prazo (Ferreira *et al.* 2019; Åström *et al.* 2022; Soluk e Kammerlander, 2021).

Não suficiente, o uso de tecnologias digitais também influencia diretamente a formação e evolução dos ecossistemas empreendedores. Zahra, Liu e Si (2023) propõem que a tecnologia digital atua como infraestrutura essencial para que novos negócios explorem oportunidades, se conectem a redes de apoio e tenham acesso facilitado a recursos estratégicos. Para *startups*, isso se traduz em maior autonomia e capacidade de mobilização de conhecimento, capital e mentoria, aspectos frequentemente proporcionados por incubadoras e aceleradoras.

Esses ambientes, por sua vez, vêm se digitalizando para acompanhar esse movimento, oferecendo plataformas integradas, eventos online, capacitações virtuais e acesso remoto a

investidores e especialistas, o que expande significativamente o impacto do suporte oferecido. Dessa maneira, o impacto positivo do empreendedorismo digital no desempenho das *startups* é evidenciado por dados empíricos. Usman e Sun (2023) analisaram o papel das plataformas digitais como ferramentas de apoio ao sucesso de novos empreendimentos, observando melhorias em aspectos como visibilidade de mercado, eficiência operacional e fortalecimento de redes colaborativas.

Além disso, Zahra, Liu e Si (2023) demonstram que *startups* que investem na digitalização de produtos, processos e estratégias de marketing apresentam desempenho superior em inovação e crescimento. Esses achados reforçam a ideia de que o empreendedorismo digital, aliado a mecanismos institucionais de apoio como incubadoras e aceleradoras, desempenha um papel determinante no fortalecimento da competitividade e sustentabilidade das startups no mercado atual.

4.3 Limitações para *startups* no cenário atual

Conforme Usman e Sun (2023) destacam, embora pesquisas recentes reconheçam a importância das plataformas digitais como facilitadoras do empreendedorismo, ainda são escassos os estudos que investigam de maneira aprofundada o impacto dessas plataformas sobre o desempenho de *startups* emergentes. Além disso, permanece pouco claro como as estratégias adotadas por essas empresas influenciam essa relação, evidenciando uma lacuna significativa na literatura contemporânea sobre o tema e caracterizando uma limitação para a aplicação estruturada de estratégias administrativas no que concerne ao empreendedorismo digital propriamente dito.

Essa limitação, por sua vez, reflete um contexto de incertezas constantes e mudanças aceleradas, especialmente no que se refere à definição de modelos de negócios sustentáveis. As *startups*, por estarem geralmente associadas à inovação disruptiva e à escalabilidade, operam em ambientes altamente voláteis, onde o acesso a dados estratégicos, financiamento, e conhecimento de mercado ainda é desigual. Além disso, a velocidade de transformação das tecnologias digitais muitas vezes supera a capacidade de adaptação de *startups* em estágios iniciais, gerando descompassos entre planejamento estratégico e execução operacional (Nambisan; Siegel; Kenney, 2018).

Ademais, com base nos artigos analisados, a dependência excessiva de plataformas de terceiros para alcançar usuários finais mostra-se, também, como um empecilho para a plena integração do empreendedorismo digital às empresas em estágios iniciais. Ferramentas como redes sociais, *marketplaces* e serviços de *cloud computing*, embora facilitem o ingresso e

crescimento no mercado, também impõem regras, algoritmos e políticas que podem alterar repentinamente o alcance e a rentabilidade do negócio, o que torna a consolidação das *startups* no mercado altamente vulnerável a fatores externos, muitas vezes fora de seu controle direto.

Adicionalmente, a ausência de formação sólida em gestão estratégica, marketing digital, métricas de desempenho e até mesmo em aspectos jurídicos e contábeis pode comprometer o crescimento sustentável das *startups*. Portanto, embora o empreendedorismo digital tenha ampliado significativamente as oportunidades para novos empreendimentos, ele também traz consigo desafios complexos que exigem estratégias eficazes, redes de apoio bem estruturadas e uma constante atualização por parte dos empreendedores, fazendo com que identificar e enfrentar essas limitações seja fundamental para potencializar as possibilidades de sucesso da *startup* em fase de desenvolvimento e consolidação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral analisar o impacto das incubadoras e aceleradoras no sucesso das *startups* no contexto do empreendedorismo digital. A partir de uma revisão de literatura sistematizada, buscou-se compreender como esses mecanismos de apoio influenciam o desenvolvimento, a consolidação e a escalabilidade de novos empreendimentos inovadores.

Nesse sentido, a pesquisa respondeu à problemática proposta ao evidenciar que tanto incubadoras quanto aceleradoras exercem papel fundamental no fornecimento de recursos, conexões e suporte estratégico para essas iniciativas, especialmente aquelas inseridas em ecossistemas digitais altamente dinâmicos.

A análise dos estudos sobre o impacto das incubadoras e aceleradoras revelou que, embora esses mecanismos exerçam papel estratégico no fortalecimento das *startups*, sua atuação ainda encontra obstáculos quando se trata da consolidação de métricas que comprovem objetivamente sua efetividade em longo prazo.

A literatura revisada, incluindo autores como Cohen e Hochberg (2014) e Hoffman e Kelley (2012), evidenciou que essas organizações oferecem suporte relevante em aspectos como mentoria, networking e acesso a capital. No entanto, mensurar de forma prática a influência direta desses fatores no desempenho sustentável das startups se mostrou uma tarefa desafiadora.

Outro ponto observado foi a valorização crescente do empreendedorismo digital como vetor de transformação estrutural nos modelos de negócio, especialmente em setores tradicionalmente analógicos. Assim, torna-se relevante que estudos futuros explorem como

variáveis como maturidade digital, integração tecnológica e governança influenciam o sucesso de *startups* apoiadas por esses programas, ampliando o entendimento sobre o real impacto dessas iniciativas no ecossistema de inovação.

Como limitação do presente estudo, destaca-se o fato de se tratar de uma pesquisa exclusivamente bibliográfica, o que restringe a análise empírica do impacto real desses mecanismos sobre startups em funcionamento. Dessa forma, sugere-se que pesquisas futuras realizem estudos de caso, entrevistas com empreendedores ou análises quantitativas que possam mensurar o desempenho de startups aceleradas ou incubadas em comparação àquelas que não receberam esse suporte.

REFERÊNCIAS

- ABSTARTUPS. **Associação Brasileira de Startups**. Disponível em: <<http://www.abstartups.com.br>>. Acesso em: 19 maio 2025.
- ABREU, Paulo RM; CAMPOS NETO, Newton Monteiro de. **O panorama das aceleradoras de startups no Brasil**. Centro de Estudos em Private Equity e Venture Capital (GVcepe), 2016.
- ACS, Zoltan J. et al. The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach. **Small Business Economics**, v. 49, p. 1-10, 2017.
- AMINOVA, M.; MARCHI, E. The role of innovation on start-up failure vs. its success. **The International Journal of Business Ethics and Governance**, v. 4, n.1, p. 41-72, 2021.
- ÅSTRÖM, Josef; REIM, Wiebke; PARIDA, Vinit. Value creation and value capture for AI business model innovation: a three-phase process framework. **Review of Managerial Science**, v. 16, n. 7, p. 2111-2133, 2022.
- AUTIO, Erko; GEORGE, Gerard; ALEXY, Oliver. International entrepreneurship and capability development—qualitative evidence and future research directions. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 35, n. 1, p. 11-37, 2011.
- BAŃKA, M.; SALWIN, M.; TYLŻANOWSKI, R.; MICIUŁA, I.; SYCHOWICZ, M.; CHMIEL, N.; KOPYTOWSKI, A. Start-up accelerators and their impact on entrepreneurship and social responsibility of the manager. **Sustainability**, v. 15, n. 11, p. 8892, 2023.
- BARBOSA, M. de L.; MANSANO, S. R. V. As Startups no Contexto da Organização Capitalista Financeira e as Subjetividades Empreendedoras. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 43, p. e252949, 2023.
- BEDNAR, R., TARISKOVA, N., ZAGORSEK, B. Startup revenue model failures. **Montenegrin Journal of Economics**, v.14, b.4, p. 141-157, 2018.
- BIAGIO, Luiz Arnaldo. **Incubadoras de empreendimentos orientados para o desenvolvimento local e setorial: planejamento e gestão**. ANPROTEC, 2006.
- BLANK, Steve; DORF, Bob. **The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company**. BookBaby, 2012.
- COHEN, Susan L. Accelerating startups: The seed accelerator phenomenon. **ssrn Journal**, p. 1, 2014.
- COHEN, S.; FEHDER, D. C.; HPCHBERGA, Y.V.; MURRAY, F. The design of startup accelerators. **Research Policy**, v. 48, n. 7, p. 1781- 1797, 2019.
- CRUZ, Jaciara. **STARTUP's: Conceitos, mercado digital, e desenvolvimento no Brasil**. 2015.

CUKIER, D.; KON, F. A maturity model for software startup ecosystems. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v.7, n.14, p. 1-32, 2018.

ELIA, Gianluca; MARGHERITA, Alessandro; PASSIANTE, Giuseppina. Digital entrepreneurship ecosystem: How digital technologies and collective intelligence are reshaping the entrepreneurial process. **Technological forecasting and social change**, v. 150, p. 119791, 2020.

ESTIGARRIBIA, Gabrielle Alegre. Impactos da incubação tecnológica na jornada de uma startup: um estudo de caso. 2024.

ESTEVE-PÉREZ, Silviano; RODRÍGUEZ, Diego. The dynamics of exports and R&D in SMEs. **Small Business Economics**, v. 41, p. 219-240, 2013.

FELICETTI, Alberto Michele; CORVELLO, Vincenzo; AMMIRATO, Salvatore. Digital innovation in entrepreneurial firms: a systematic literature review. **Review of Managerial Science**, v. 18, n. 2, p. 315-362, 2024.

FERREIRA, João JM; FERNANDES, Cristina I.; KRAUS, Sascha. Entrepreneurship research: mapping intellectual structures and research trends. **Review of Managerial Science**, v. 13, n. 1, p. 181-205, 2019.

FIGUEIRA, Kristina Kieling et al. Startups: estudo do processo de abertura e gerenciamento. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 10, p. 56-71, 2017.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **A causa da mortalidade de startups brasileiras – O que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado?.** Relatório Técnico. Fundação Dom Cabral, 2014.

GARG, M.; GUPTA, S. Startups and the Growing Entrepreneurial Ecosystem. **Journal of Intellectual Property Rights**, v. 26, n.1, p. 31-38, 2021.

GHEZZI, Antonio; CAVALLO, Angelo. Agile business model innovation in digital entrepreneurship: Lean startup approaches. **Journal of business research**, v. 110, p. 519-537, 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GUNTER, F. A simple model of entrepreneurship for principles of economics courses. **The Journal of Economic Education**, v. 43, n. 4, p.386-396, 2012.

GRIMALDI, Rosa; GRANDI, Alessandro. Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. **Technovation**, v. 25, n. 2, p. 111-121, 2005.

GRUBER, Marc; MACMILLAN, Ian C.; THOMPSON, James D. Look before you leap: Market opportunity identification in emerging technology firms. **Management science**, v. 54, n. 9, p. 1652-1665, 2008.

HAUSBERG, J. P.; Korreck, S. Business incubators and accelerators: a co-citation analysis-based, systematic literature review. **Journal of Technology Transfer**, v. 45, p. 151-176, 2020.

IACONO, Antonio; NAGANO, Marcelo Seido. Pós-incubação de empresas de base tecnológica: um estudo de caso sobre o efeito da incubadora nos padrões de crescimento. **Gestão & Produção**, v. 24, p. 570-581, 2017.

ISABELLE, D.A. Key factors affecting a technology entrepreneur's choice of incubator or accelerator. **Technology Innovation Management Review**, v. 3, n.2, p.16-22, 2013.

KIRTLEY, J., E O'MAHONY, S. What is a pivot? Explaining when and how entrepreneurial firms decide to make strategic change and pivot. **Strategic Management Journal**, v. 44, n. 1, p. 197-230, 2023.

LAMINE, Wadid et al. Technology business incubation mechanisms and sustainable regional development. **The Journal of Technology Transfer**, v. 43, p. 1121-1141, 2018.

LEAL, M.; LEAL, C.; SILVA, R. The Involvement of Universities, Incubators, Municipalities, and Business Associations in Fostering Entrepreneurial Ecosystems and Promoting Local Growth. **Administrative Sciences.**, v. 13, n. 12 p. 245, 2023.

MARUYAMA, Felipe Massami. **Incubar ou acelerar? anÃ;lise sobre o valor entregue para as startups pelas incubadoras e aceleradoras de negÃ³cios**. 2017. Tese de Doutorado. Universidade de SÃo Paulo.

MICHAEL, Steven; STOREY, David; THOMAS, Howard. Discovery and coordination in strategic management and entrepreneurship. **Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset**, p. 45-65, 2017.

NAMBISAN, Satish; SIEGEL, Donald; KENNEY, Martin. On open innovation, platforms, and entrepreneurship. **Strategic entrepreneurship journal**, v. 12, n. 3, p. 354-368, 2018.

NAGAMATSU, F. A.; BARBOSA, J.; REBECCHI, A. Business Model Generation e as contribuições na abertura de startups. In: **II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos - SINGEP e Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade - S2IS**, 2013, SÃo Paulo. Anais. SÃo Paulo, 2013.

OLIVEIRA, João Pedro Soares Pina et al. **Expetativas e percepções das startups perante o processo de incubação**. 2017. Dissertação de Mestrado. Universidade do Porto (Portugal).

PEREIRA, Jaiane Aparecida; BERNARDO, Adriana. Empreendedorismo Digital. Estudo do Projeto Negócios Digitais Realizado pelo Sebrae-PR em Maringá. **Desenvolvimento em Questão**, v. 14, n. 37, p. 293-327, 2016.

PINTO, Alexandre Rodrigues; MARTENS, Cristina Dai Prá; SCAZZIOTA, Vanessa Vasconcelos. EMPREENDEDORISMO DIGITAL EM ORGANIZAÇÕES: REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA E PROPOSIÇÃO DE ELEMENTOS DE ANÁLISE SOB A ÓTICA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS¹; 2. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 29, n. 3, p. 627-660, 2023.

RADOJEVICH-KELLEY, Nina; HOFFMAN, David Lynn. Analysis of accelerator companies: An exploratory case study of their programs, processes, and early results. **Small Business Institute Journal**, v. 8, n. 2, p. 54-70, 2012.

ROGERS, S. **Finanças e estratégias de negócios para empreendedores**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

SANTOS, A. F. Luís dos. Fatores de Sucesso e Insucesso em startups. Tese (Doutorado), 2019.

SANTOS, Vanice dos; CANDELORO, Rosana J. Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas. **Porto Alegre: AGE**, v. 73, 2006.

SARMENTO, Caroline Fabricia Bonk; CARVALHO, Carlos Augusto Septimio de; DIB, Luis Antonio da Rocha. Effectuation e a influência das redes sociais em internacionalização de startups em aceleradoras. **Internext**, v. 11, n. 1, p. 63-76, 2016.

SCHNEIDER, T. V.; DE OLIVEIRA, A. S.; PINHEIRO, C. Startups: um novo modelo econômico de empreendedorismo. In: **Anais do Salão Internacional de Ensino, Pesquisa e Extensão**, v. 7, n. 1, 2016.

SEBRAE. *A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil*. Brasília: Sebrae, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 19 maio 2025.

SECUNDO, Giustina; RIPPA, Pierluigi; CERCHIONE, Roberto. Digital Academic Entrepreneurship: A structured literature review and avenue for a research agenda. **Technological forecasting and social change**, v. 157, p. 120118, 2020.

SOLUK, Jonas; KAMMERLANDER, Nadine. Digital transformation in family-owned Mittelstand firms: A dynamic capabilities perspective. **European Journal of Information Systems**, v. 30, n. 6, p. 676-711, 2021.

SOUSA, Marcos Lázaro Teixeira de. Impacto da incubadora CIAEM/UFU no desenvolvimento do planejamento financeiro de startups incubadas: perspectivas dos sócios e dos coordenadores. 2024.

SOUZA, Thiago Flávio. A importância da Incubadora de empresas no desenvolvimento do empreendedorismo. **Revista Eletrônica da Faculdade Evangélica de Ceres**, v. 4, n. 1, 2015.

STOROPOLI, José Eduardo; BINDER, Marcelo Pereira; MACCARI, Emerson Antônio. Incubadoras de empresas e o desenvolvimento de capacidades em empresas incubadas. **Revista de ciências da Administração**, p. 36-51, 2013.

USMAN, Muhammad; VANHAVERBEKE, Wim. How start-ups successfully organize and manage open innovation with large companies. **European Journal of Innovation Management**, v. 20, n. 1, p. 171-186, 2017.

USMAN, M. A.; SUN, X. The impact of digital platforms on new startup performance: Strategy as moderator. **Heliyon**, 9 (12), e22159 [em linha]. 2023.

VASCONCELOS, I. F. F. G. D. *et al.* Modernidade crítica, pensamento criativo e inovação: um estudo sobre as startups no Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 21, n. 2, p. e2022–0099, mar. 2023.

ZAHRA, Shaker A.; LIU, Wan; SI, Steven. How digital technology promotes entrepreneurship in ecosystems. **Technovation**, v. 119, p. 102457, 2023.

ZHAO, F.; COLLIER, A. *Digital Entrepreneurship: Research and Practice*. In: **EUROMED ACADEMY OF BUSINESS**, 9., 2017, Roma. *Anais...* Roma: EuroMed Press, 2017. p. 2173-2182. Disponível em:
<https://www.researchgate.net/publication/309242001_Digital_Entrepreneurship_Research_and_Practice>. Acesso em 19 maio 2025.