



CrossMark

REGE - Revista de Gestão

REGE
Revista de Gestão

REGE - Revista de Gestão 23 (2016) 264–273

<http://www.regeusp.com.br/>

Estratégia Empresarial

O desenvolvimento de micro e pequenas empresas: o caso da Incubadora Tecnológica de Guarulhos

The development of micro and small technology-based companies: The case of the Technological Incubator of Guarulhos (TIG)

Maurici Dias Gomes^a e Reynaldo Cavalheiro Marcondes^{b,*}

^a Fundação Getúlio Vargas, Guarulhos, SP, Brasil

^b Universidade Presbiteriana Mackenzie, Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, São Paulo, SP, Brasil

Recebido em 19 de maio de 2015; aceito em 19 de janeiro de 2016

Disponível na internet em 23 de junho de 2016

Resumo

O presente artigo tem como objetivo apresentar e discutir a contribuição da Incubadora Tecnológica de Guarulhos (ITG) ao desenvolvimento de micro e pequenas empresas de base tecnológica, focada na criação de valor, recursos e capacidades, com a fundamentação na Visão Baseada em Recursos. Foram entrevistados empresários-gestores de seis empresas residentes na ITG, por meio de um roteiro-padrão com perguntas abertas. As respostas foram tratadas e analisadas por meio da metodologia qualitativa com a aplicação da técnica da análise de conteúdo. Os resultados mostraram a relevância da contribuição da ITG por ter propiciado às empresas incubadas: a) oferecerem produtos inovadores associados à personalização no atendimento aos clientes como um diferencial na criação de valor para eles; b) desenvolverem a infraestrutura e o conhecimento técnico como os seus recursos tangíveis e intangíveis estratégicos; c) desenvolverem as capacidades de gestão empresarial eficiente e de efetivação de *networking* no ambiente de seus negócios, o que permite a exploração de oportunidades de mercado e redução de ameaças dos concorrentes. Foi possível observar, também, aspectos da cultura imanente ao desenvolvimento dos empresários, quais sejam, a absorção da visão estratégica e dos conceitos gerenciais de negócios e o valor dado por eles como reconhecimento ao apoio recebido da ITG.

© 2016 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Publicado por Elsevier Editora Ltda. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Palavras-chave: Incubadora de empresas; Visão baseada em recursos; Criação de valor; Recursos; Capacidades

Abstract

This paper aims to present and discuss the contribution of the Technological Incubator of Guarulhos (TIG) to the development of micro and small technology-based companies, focused on value creation, resources and capabilities, with the reasoning in the Resource-Based View. Entrepreneur-managers in six companies TIG residents were interviewed by means of a standard script with open questions. The responses were processed and analyzed using qualitative methods with the application of the technique of content analysis. The results showed the importance of the contribution of TIG for having undertaken to incubated companies: a) offering innovative products associated with personalized customer service as a differentiator in creating value for them; b) developing the infrastructure and technical knowledge as their tangible and intangible strategic

* Autor para correspondência.

E-mail: reynaldo.marcondes@mackenzie.br (R.C. Marcondes).

A revisão por pares é da responsabilidade do Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP).

<http://dx.doi.org/10.1016/j.rege.2016.06.008>

1809-2276/© 2016 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Publicado por Elsevier Editora Ltda. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

resources; c) developing the capabilities for efficient business management and effective networking in their business sector, allowing the exploitation of market opportunities and reduce threats from competitors. It was also possible to observe aspects of the culture immanent into the development of entrepreneurs, namely the absorption of the strategic vision and business management concepts, and the value given by them as recognition of the support received from TIG.

© 2016 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Published by Elsevier Editora Ltda. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Keywords: Business incubator; Resource-based view; Value creation; Resources; Capabilities

Introdução

O presente artigo trata do desenvolvimento de micro e pequenas empresas (MPEs) beneficiárias de um programa de apoio à gestão implantado no ambiente de uma incubadora de empresas de base tecnológica.

De acordo com [Gassman e Becker \(2006\)](#), apesar de as incubadoras de empresas terem experimentado um fenômeno recente de crescente relevância empírica, pouca pesquisa tem sido feita nessa área, com limitações de estudos no processo de incubação e nos recursos fornecidos pelas incubadoras.

No início dos anos 1950, na conhecida região do Vale do Silício, na Califórnia, a Universidade de Stanford criou uma incubadora de empresas com a finalidade de apoiar alunos recém-graduados no desenvolvimento de projetos de base tecnológica, bem como para neles promover o desenvolvimento do espírito empreendedor ([Damião et al., 2013](#)).

O modelo atraiu o capital de risco e o seu sucesso fez com que, a partir dos anos 1960, tenha se difundido para além da Califórnia. Posteriormente, atingiu a Europa e a Ásia. Em meados dos anos 1980, o Brasil também adotou esse modelo para apoiar o desenvolvimento de micro e pequenas empresas em ambientes locais ([ANPROTEC, 2014](#)). Desde então, as incubadoras de empresas têm desempenhado um papel relevante no universo das MPEs e promovido o estímulo, a criação e o desenvolvimento de projetos inovadores ([INCUBADORA, 2014](#)).

Segundo a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – [ANPROTEC \(2014\)](#), uma das razões para isso reside no fato de essas empresas obterem resultados significativos por meio do suporte recebido pela incubadora durante o período de incubação e posterior amadurecimento necessário para enfrentar a competição no mercado. O suporte recebido da incubadora geralmente se traduz em apoios específicos para desenvolver os recursos e as capacidades das empresas, por força de estarem inseridas em um ambiente voltado para a promoção da inovação e o desenvolvimento de produtos e serviços diferenciados.

As incubadoras de empresas oferecem suporte técnico, gerencial e a formação complementar do empreendedor para facilitar e agilizar o processo de inovação tecnológica nas micro e pequenas empresas ([INCUBADORA, 2014](#)).

Para [Raupp e Beuren \(2009\)](#), as incubadoras, desde que foram constituídas, passaram a representar um importante subsídio no desenvolvimento das MPEs e a oferecer à empresa incubada o auxílio necessário ao seu crescimento e desenvolvimento nos primeiros anos de existência. De acordo com um estudo feito

em 2011 pela ANPROTEC em parceria com o Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), o Brasil contava com 384 incubadoras em operação, que abrigavam 2.640 empresas e geravam 16.394 postos de trabalho. Essas incubadoras tinham graduado 2.509 empreendimentos, que faturavam R\$ 4,1 bilhões e empregavam 29.205 pessoas. O mesmo estudo revelou outro dado importante: 98% das empresas incubadas inovavam, 28% com foco no âmbito local, 55% no nacional e 15% no mundial ([ANPROTEC, 2014](#)).

A Incubadora Tecnológica de Guarulhos (ITG) foi criada em 2005 por intermédio da Agência de Desenvolvimento e Inovação de Guarulhos (AGENDE), da Prefeitura Municipal de Guarulhos ([PREFEITURA, 2014](#)). Guarulhos é a oitava cidade mais rica do Brasil, com uma produção que representa mais de 1% do Produto Interno Bruto (PIB) e ocupa a segunda posição entre os municípios paulistas.

Conforme [Damião et al. \(2013\)](#), a ITG desenvolveu um programa estruturante denominado Pronto para Viver (PPV), com foco na gestão do processo de incubação das empresas participantes. O objetivo do programa é ajudar as empresas incubadas a desenvolverem de maneira mais eficaz os seus recursos e as suas capacidades, obterem melhor desempenho de seus negócios, com a consequente criação de valor para os seus clientes. Nesse sentido, [Raupp e Beuren \(2009\)](#) ressaltam a necessidade de as incubadoras oferecerem programas que possam amenizar as dificuldades encontradas pelas empresas durante o processo de incubação e que favoreçam o desenvolvimento das características empreendedoras.

Com base nas colocações acima, a pesquisa que fundamenta este artigo questionou a relevância desse tipo de apoio para o efetivo desenvolvimento inicial dessas empresas incubadas, particularmente na ITG.

Para isso, adotou-se a abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR), que é a mais profícua e destacada dentro da Administração Estratégica ([Nothnagel, 2008](#), [Kretzer & Menezes, 2006](#)) e que foca os recursos e as capacidades como fontes de criação de valor capazes de gerar vantagem competitiva para as empresas.

[Gassman e Becker \(2006\)](#) sustentam que a VBR pode oferecer um modelo explicativo de como incubadoras de empresas funcionam como unidades corporativas especializadas que desenvolvem novos negócios.

Segundo [Barney \(1991\)](#), um dos autores destacados da VBR, a combinação de recursos e capacidades específicos de uma determinada empresa pode proporcionar a criação de valor superior para os clientes por meio dos seus produtos. Para esse

autor, a vantagem competitiva é obtida quando os recursos e as capacidades forem heterogêneos e de difícil imitação.

Para responder ao questionamento apresentado anteriormente foi definido como objetivo, identificar a efetiva contribuição da referida incubadora para a complementação e formação dos recursos e capacidades para as empresas incubadas enfrentarem os concorrentes nos mercados dos seus produtos, do ponto de vista dos empresários gestores. Como objetivos específicos buscou-se: a) entender como ocorre a geração de valor para os clientes das empresas incubadas; e b) identificar que recursos e capacidades desenvolvidos têm sido estratégicos para essa geração de valor, decorrentes do apoio da ITG.

As próximas seções deste artigo apresentam considerações sucintas sobre a atuação das incubadoras, em particular sobre aquela na qual o estudo foi feito, o referencial teórico com os conceitos sobre a VBR que fundamentaram o estudo, as justificativas e o detalhamento dos procedimentos metodológicos de um estudo exploratório e descritivo, a opção pelo método qualitativo, as análises e interpretações com o material obtido no campo e as considerações finais, com possíveis respostas ao questionamento que norteou o estudo e com os aprendizados obtidos.

Espera-se com este trabalho mostrar as contribuições de uma incubadora, no caso a ITG, para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas de base tecnológica, com fundamentação na VBR, a partir da criação de valor para os seus produtos e serviços, tendo em vista entender que recursos e capacidades se tornaram estratégicos nesse processo.

Incubadoras de empresas

De acordo com o [SEBRAE \(2013\)](#), as incubadoras de empresas maximizam o uso dos recursos humanos, financeiros e materiais de que dispõem os micro e pequenos empresários. Essa ação aumenta a sobrevivência das empresas. No Brasil, estimativas apontam que a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas que passam pelas incubadoras fica reduzida a 20%, um nível comparável aos europeus e americanos. Já para as nascidas fora do ambiente de incubadora, a instituição aponta uma taxa de mortalidade de 80% antes de completarem o primeiro ano de funcionamento.

Para [Somsuk, Wonglimpiyarat e Laosirihongthong \(2012\)](#), as incubadoras de empresas de tecnologia são vistas como um mecanismo que pode criar ambientes de apoio empresarial de base tecnológica para *start-ups*, ajudá-las a aumentar as suas taxas de sobrevivência. [Storopoli, Binder e Maccari \(2013\)](#) consideram que as incubadoras promovem a aceleração do desenvolvimento de empresas empreendedoras e auxiliam em sua sobrevivência e crescimento.

Nessa linha, o estudo de [Souza, Sousa e Bonilha \(2008\)](#) destaca que os benefícios gerados pelas novas empresas que surgem das incubadoras são inúmeros, dentre eles a aplicação de tecnologias desenvolvidas em centros de ensino e pesquisas no setor produtivo; a criação de postos de trabalho; a inclusão de grupos minoritários ou em condições econômicas desfavoráveis; o desenvolvimento de cadeias produtivas; e a difusão de produtos, processos e serviços, muitas vezes inovadores, melhores, mais

eficientes e mais baratos. Segundo os autores, ao prestar esses serviços as incubadoras canalizam recursos para novos projetos em universidades.

Existem diversos tipos de incubadoras: as de base tecnológica (abrigam empreendimentos que usam tecnologia); as tradicionais (dão suporte a empresas de setores tradicionais da economia); as mistas (aceitam tanto empreendimentos de base tecnológica quanto de setores tradicionais) e as sociais (que têm como público-alvo as cooperativas e associações populares).

No caso das empresas de base tecnológica, os empreendedores também contam com a oportunidade de acesso a universidades e instituições de pesquisa e desenvolvimento, com as quais muitas incubadoras mantêm vínculo. Isso ajuda a reduzir custos e riscos do processo de inovação, pois permite o acesso a laboratórios e equipamentos que exigiriam investimento elevado.

Segundo a [ANPROTEC \(2014\)](#), a empresa, para ingressar em uma incubadora, precisa passar por um processo seletivo. As regras de seleção variam de acordo com cada incubadora, porém o prerequisite mais importante é a inovação. A empresa pode ser incubada residente (quando ocupa um espaço dentro do prédio da incubadora) ou incubada não residente (caso em que tem sua própria sede, mas recebe suporte da incubadora).

O tempo médio de incubação de uma empresa é de três anos. Todavia, esse prazo varia de acordo com as características do empreendimento. Empresas da área de tecnologia da informação e comunicação tendem a ficar menos tempo incubadas, já que trabalham com tecnologias que têm um ciclo de desenvolvimento mais curto, diferentemente dos empreendimentos de biotecnologia, por exemplo. O importante é que, ao se graduar, o empreendimento esteja preparado para o mercado. Durante o processo de incubação, as incubadoras fazem acompanhamentos periódicos para avaliar o nível de desenvolvimento das empresas ([ANPROTEC, 2014](#)).

Referencial teórico

Para fundamentar o desenvolvimento deste artigo com base na VBR, dividiu-se o referencial teórico em duas seções. Na primeira estão apresentados os conceitos de vantagem competitiva e criação de valor e na segunda, os conceitos de recursos e capacidades.

Vantagem competitiva e criação de valor

[Kretzer e Menezes \(2006\)](#) argumentam que a vantagem competitiva sustentável baseia-se na natureza complexa e tácita dos mecanismos de proteção da empresa. Para os autores, as fontes de vantagem competitiva sustentável vão além dos níveis diferenciais de eficiência dos recursos quanto a produzir de forma mais econômica e da eficácia desses em relação a melhor satisfazer as necessidades dos consumidores. Assim, as fontes de vantagem competitiva sustentável relacionam-se fortemente com os atributos únicos e difíceis de serem reproduzidos ou imitados pelos rivais.

Para Peteraf e Barney (2003), o valor criado por uma empresa ao fornecer determinado bem ou serviço é a diferença entre os benefícios percebidos pelo comprador, refletidos no preço que ele está disposto a pagar, e o custo da empresa para produzir esse mesmo bem ou serviço. Esse valor pode ser aumentado com o oferecimento de maiores benefícios para os compradores ou a minimização dos custos para produzi-los, ou ambos. Para os autores, uma empresa tem uma vantagem competitiva se ela for capaz de criar mais valor econômico do que o concorrente em seu mercado de produtos.

Nesse sentido, Barney e Jay (2011) defendem a tese de que o valor econômico é a diferença entre os benefícios percebidos obtidos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos ou serviços. Assim, o tamanho da vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e aquele de suas rivais.

De acordo com Barney e Clark (2007), a vantagem competitiva é expressa em termos da capacidade da empresa para criar relativamente mais valor econômico do que seus rivais e produzir maiores benefícios líquidos, por meio da diferenciação superior e/ou redução dos custos. Esses autores sustentam que na lógica baseada em recursos a empresa tem uma vantagem competitiva sustentável quando os concorrentes são incapazes de duplicar os benefícios dessa estratégia.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), o valor é medido pelas características de desempenho de um produto e pelos atributos pelos quais os clientes estão dispostos a pagar. As empresas têm de oferecer valor aos clientes que seja superior ao valor oferecido pelos concorrentes para criar vantagem competitiva.

Zubac, Hubbard e Johnson (2010) propõem que o valor normalmente é percebido a partir de uma perspectiva do cliente. Esses autores afirmam que os clientes irão efetivar a compra quando sua proposta de valor é afetada por um preço melhor ou um melhor desempenho para um produto/serviço ou um substituto adequado se tornar disponível.

No trato da relação entre valor e comportamento do consumidor, Bowman e Ambrosini (2000) abordam o conceito da teoria da utilidade, segundo o qual os consumidores gastam seus rendimentos de modo a maximizar a satisfação que recebem dos produtos adquiridos. Os autores afirmam também que as decisões sobre a aquisição de insumos em um processo de produção são baseadas em crenças sobre a utilidade do recurso no processo de criação de valor, a captura de valor é determinada por uma avaliação subjetiva da relação entre o poder de barganha do comprador e do vendedor. Sugerem ainda uma análise acerca das distinções entre valor de uso e valor de troca, usadas pelos economistas clássicos. Em outras palavras, o valor de uso é o percebido pelo cliente, ao passo que o valor de troca refere-se ao preço cobrado.

Para Barney e Clark (2007), o valor é expresso, de um lado, em termos da diferença entre os benefícios percebidos, ou seja, o que os clientes estão dispostos a pagar, e, de outro, os custos econômicos. Refere-se, portanto, ao conceito econômico de excedente total, que é igual à soma das rendas econômicas e dos clientes ou excedente do consumidor.

Recursos e capacidades

Os recursos e as capacidades, do ponto de vista da VBR, são os fundamentos básicos para a empresa obter vantagem competitiva, por meio da criação de valor econômico aos seus produtos e serviços (Barney, 1991, Barney & Jay, 2011, Bowman & Ambrosini, 2000, Peteraf & Barney, 2003).

As origens da VBR remontam à Penrose (1959), que defende ser uma empresa mais do que uma unidade administrativa, constituída por um conjunto de recursos produtivos disponíveis para diversos usos tendo em vista um longo período de tempo. Segundo essa autora, os recursos de uma empresa influenciam o seu crescimento e esse é limitado quando seus recursos são inadequados ou insuficientes.

Wernerfelt (1984) foi um dos primeiros autores a relacionar os recursos da empresa à vantagem competitiva, é a ele creditada a criação do termo “visão baseada em recursos”. De acordo com esse autor, as empresas são um conjunto de recursos produtivos definidos como “qualquer coisa” considerada como sua fortaleza ou fraqueza. Defende ele a tese de que a heterogeneidade entre as empresas está baseada em seus recursos, que são fatores importantes capazes de desequilibrar a competição.

O pressuposto da heterogeneidade refletiu no trabalho de Rumelt (1984), para quem, mesmo que empresas comecem homogêneas, os mecanismos de isolamento impõem características diferenciadas nos recursos, incapazes de serem imitados.

Esses autores influenciaram no delineamento de duas das mais importantes bases da VBR: a heterogeneidade e a mobilidade imperfeita de recursos entre as organizações (Barney, 1991; Peteraf, 1993).

Para Kretzer e Menezes (2006), o objetivo principal da VBR é explicar a criação, a manutenção e a renovação da vantagem competitiva no que se refere aos recursos internos da empresa. Para os autores, sua contribuição básica reside na análise minuciosa das condições sob as quais os recursos geram retornos, ou seja, heterogeneidade, imobilidade e dificuldade de imitação dos ativos estratégicos geradores de retornos para a empresa. Acrescentam esses autores que essa abordagem é uma perspectiva que considera as competências, as capacidades (*capabilities*) e as habilidades como a base de conhecimento produtivo e organizacional e, por sua vez, a fonte mais importante da vantagem competitiva, da heterogeneidade e do retorno (lucratividade) das empresas, em longo prazo ou de vida longa.

Na visão de Barney e Arkan (2001), a VBR é uma explicação de diferenças de desempenho entre as empresas, eles presumem que as empresas de alto desempenho são feitas de feixes de recursos que permitem obter a vantagem no mercado.

Barney e Jay (2011) argumentam que os recursos são os ativos tangíveis e intangíveis que uma empresa usa para criar e implementar suas estratégias, enquanto que capacidades são um subgrupo de recursos que permitem que uma empresa obtenha vantagem de seus outros recursos. Os autores sustentam que a heterogeneidade dos recursos ocorre quando determinadas empresas usam suas capacidades de modo mais eficiente e eficaz do que outras, conferem a essas a possibilidade de um desempenho superior, independentemente do setor de atuação.

Já para [Grant \(1991\)](#), os recursos são as entradas para o processo de produção. Esses são a unidade básica de análise, exemplificados como os bens de capital, as habilidades dos funcionários, as patentes e a marca, as capacidades são identificadas pelo uso do conjunto dos recursos para a execução de uma tarefa ou atividade.

De acordo com [Helfat e Peteraf \(2003\)](#), as capacidades correspondem às habilidades da empresa em coordenar tarefas com o uso de recursos com o propósito de obter um resultado final específico. As capacidades podem ser classificadas em operacionais e dinâmicas. As primeiras geralmente envolvem a execução de uma atividade, como a manufatura, que usa um conjunto de rotinas para coordenar as tarefas necessárias para a execução da atividade. De outro lado, as capacidades dinâmicas constroem, integram ou reconfiguram as capacidades operacionais e os recursos no nível da empresa.

[Helfat et al. \(2007\)](#) propõem que a base de recursos inclui os tangíveis, intangíveis e ativos humanos (ou recursos), bem como as capacidades que a organização tem, controla ou tem acesso a uma base preferencial.

Para analisar os recursos e as capacidades no âmbito interno da empresa, capazes de gerar vantagem competitiva, [Barney e Clark \(2007\)](#) apresentam um modelo referido como VRIO (valioso, raro, inimitável, organizado). Tal modelo é constituído de quatro atributos que buscam avaliar as condições de um recurso ou capacidade ser considerado estratégico para a obtenção da vantagem competitiva sustentável, conforme descritos a seguir:

- a) devem ser valiosos, ou seja, quando os recursos permitem à empresa explorar oportunidades ou neutralizar ameaças externas por meio da oferta de produtos com valor superior ao dos concorrentes. Usar recursos valiosos tem como efeito o aumento das receitas líquidas ou a redução dos custos líquidos da empresa ([Barney & Jay, 2011](#)).
- b) devem ser raros, restritos a uma ou a um número limitado de empresas concorrentes. Portanto, ainda que valioso, o recurso não pode ser comum à maioria das empresas concorrentes. Caso contrário, não contribuirá para a geração da vantagem competitiva.
- c) deve ser inimitável ou imperfeitamente imitável, na medida em que as empresas que não possuam determinado recurso se deparem com uma desvantagem de custo para obtê-lo ou para desenvolvê-lo ([Barney, 1991](#)).
- d) deve estar organizado para poder manter produtivo por um tempo mais longo o recurso, apoiado pela estrutura formal da empresa, pelo sistema gerencial que o controla e pela sua política de remuneração.

Assim, para um recurso ou capacidade ser considerado como estratégico para a obtenção da vantagem competitiva sustentável, terá de atender a todos esses atributos. Caso atenda apenas aos critérios de valor e de raridade, a vantagem não é sustentável e a empresa enfrenta a paridade competitiva ([Barney & Clark, 2007](#)).

Procedimentos metodológicos

Tipo e método da pesquisa

Foi adotada a pesquisa do tipo exploratória, pela ainda pouca disponibilidade de estudos no tema, conforme destacado no início deste artigo, e descritiva, pela unidade de análise tratar da caracterização de recursos, capacidades, valor e vantagem competitiva, descritos por gestores das empresas ([Collis & Hussey, 2005](#)).

Adotou-se o método qualitativo porque, de acordo com [Flick \(2004\)](#), quando os fenômenos são estudados em sua complexidade e totalidade, em um contexto específico, e quando os campos de estudo não são situações artificiais em laboratório, mas sim práticas na vida cotidiana, a pesquisa qualitativa se apresenta como a mais adequada. Por essas razões foi adotado no estudo junto a micro e pequenas empresas incubadas na ITG.

Ambiente da pesquisa

Com pouco mais de oito anos de existência, a ITG se destaca por sua atuação no desenvolvimento de melhores práticas, foi premiada como a melhor incubadora da Região Sudeste ([Damião et al., 2013](#)).

Nesse contexto, conforme [Damião et al. \(2013\)](#), a ITG desenvolveu uma metodologia de apoio à gestão do processo de incubação das empresas que associa os conceitos de ciclo de vida, maturidade e competências da organização e humanas para aplicar as teorias da gestão a ambientes inovativos (incubadoras de empresas) com foco em eficácia (resultados), eficiência (rendimentos) e efetividade (reconhecimento). O apoio contempla os aspectos tecnológicos, financeiros, mercadológicos, o empreendedorismo, a captação de recursos e outros.

A pesquisa de campo foi feita nas instalações da ITG, que abrigava 30 empresas incubadas entre residentes e não residentes na ocasião da pesquisa. Com o objetivo de enriquecer a investigação, foram entrevistadas empresas com negócios diferentes, da produção de bens duráveis à de serviços.

Coleta de dados

Os dados foram coletados por meio de entrevistas presenciais, com perguntas abertas dentro de um roteiro-padrão (Apêndice A). As perguntas foram elaboradas por meio de uma matriz, em que na primeira coluna foram colocados os objetivos específicos e na coluna seguinte, à direita, os conceitos resumidos do referencial teórico referentes a cada objetivo. Uma terceira coluna foi dedicada às perguntas, resultantes das leituras e associações no sentido horizontal da matriz. Foram formuladas 11 perguntas, s da primeira à segunda estavam conectadas ao primeiro objetivo específico e da quarta à décima ao segundo objetivo específico. A 11^a procurou obter uma confirmação sobre a contribuição da ITG ao desenvolvimento das microempresas, como um fechamento da entrevista.

Para tanto, foram selecionadas seis das empresas incubadas na ITG e se consideraram: a) o período de incubação, compreendido entre um ano e meio e três anos, b) o estágio de

Tabela 1
Perfil das empresas incubadas

Empresas entrevistadas	Período de incubação	Estágio de desenvolvimento ^a	Atividades desenvolvidas
Empresa A	Dois anos e seis meses	Avançado	Serviços/fornecimento materiais e equipamentos
Empresa B	Dois anos	Avançado	Produtos
Empresa C	Um ano e seis meses	Intermediário	Serviços
Empresa D	Um ano e dez meses	Intermediário	Serviços/fornecimento materiais e equipamentos
Empresa E	Dois anos e seis meses	Avançado	Serviços
Empresa F	Dois anos e oito meses	Avançado	Serviços/fornecimento materiais e equipamentos

Fonte: Elaborada pelos autores.

^a Indicação da incubadora com base em critério do programa PPV.

desenvolvimento atingido durante o processo de incubação e c) as atividades desenvolvidas que tenham propiciado resultados.

Já o número de empresas selecionadas para a entrevista teve a ver com os seguintes critérios: a) o equilíbrio entre os diferentes tipos de negócios, para o enriquecimento da coleta e posterior tratamento dos dados e b) a acessibilidade por parte do pesquisador.

A [tabela 1](#) resume o perfil das empresas pertencentes à ITG. Como foi exigida a garantia de anonimato da empresa, os seus nomes foram omitidos, substituídos por referências alfabéticas.

As entrevistas foram feitas com o empresário-gestor de cada empresa, com duração mínima de 40 minutos, gravadas em áudio com autorização dos entrevistados. Posteriormente, as gravações foram objeto de transcrição e analisados os depoimentos. O número de entrevistados mostrou-se apropriado para o estudo, pois surgiram redundâncias após a quinta entrevista.

Segundo [Flick \(2004\)](#), o método qualitativo usa texto como material empírico com base na observação do campo.

Tratamento dos depoimentos

Para o tratamento dos depoimentos foi usada a técnica da análise de conteúdo, que, segundo [Bardin \(2007\)](#), possibilita uma análise objetiva das informações coletadas nas entrevistas, por meio da codificação e categorização, que são a síntese do material para se trabalhar com material literal. Segundo a autora, o processo de análise qualitativa pressupõe as seguintes fases da análise: pré-análise, exploração do material e o tratamento dos dados para a análise e a interpretação. Como o conteúdo das respostas foi decorrente das perguntas do roteiro de entrevistas, a sua codificação foi pré-definida (palavras-chaves de cada pergunta). Isso fez com que a primeira fase tenha sido de ajustar as respostas a cada pergunta, já que aquelas nem sempre surgiram no momento adequado e de maneira organizada. A fase seguinte foi a da escolha das unidades semânticas (palavras, locuções e pequenas sentenças) que correspondeu à primeira integração e redução do material para se obterem os temas, esses conectados a cada objetivo específico. Na sequência foi feita nova integração e redução, agora dos temas, para se obterem as categorias que corresponderam à síntese final para viabilizar e facilitar as análises ([Flick, 2004](#)).

Para garantir a validade e confiabilidade mínimas das análises, foram considerados os critérios estabelecidos por [Bardin \(2007\)](#) para a análise de conteúdo, quais sejam, homogeneidade,

Tabela 2
Objetivos específicos e categorias

Objetivos específicos	Categorias
1. Entender como ocorre a geração de valor para os clientes das empresas incubadas.	• Inovação e personalização.
2. Identificar que recursos e capacidades desenvolvidos têm sido estratégicos para essa geração de valor, decorrentes do apoio da ITG.	• Infraestrutura e conhecimento técnico. • Gestão empresarial eficiente e <i>networking</i> .

Fonte: Elaborada pelos autores.

pertinência, exaustividade e representatividade, nas integrações e sínteses procedidas nos depoimentos. Esse processo foi facilitado mediante o emprego de uma planilha em que foram colocadas, na primeira coluna, as perguntas na ordem em que foram formuladas e nas demais as unidades semânticas recordadas das respostas de cada entrevistado. As leituras feitas no sentido horizontal da planilha resultaram nos temas e depois nas categorias.

A [tabela 2](#) apresenta as categorias resultantes que serviram de base para as análises, em conexão com os objetivos específicos.

Análise dos depoimentos

Uma vez feito o tratamento dos depoimentos dos empresários das empresas incubadas, passou-se à análise dos resultados com base nas categorias apresentadas na [tabela 2](#). As análises estão ordenadas segundo os objetivos específicos definidos e suas respectivas categorias, considerando-se o objetivo geral do estudo, de identificar a efetiva contribuição da ITG para a complementação e formação dos recursos e capacidades para as empresas incubadas enfrentarem os concorrentes nos mercados dos seus produtos, do ponto de vista dos empresários gestores.

Dado o compromisso de se manter no anonimato os entrevistados, eles foram identificados como (E1), (E2), (E3), (E4), (E5) e (E6), obedecida a ordem cronológica em que ocorreram as entrevistas.

Objetivo específico n° 1 – Entender como se dá a geração de valor para os clientes das empresas incubadas

A análise das respostas às perguntas associadas ao primeiro objetivo específico permitiu elaborar uma única categoria,

“Inovação e personalização”, em razão de essa ter refletido uma convergência grande nos depoimentos quanto à criação de valor das empresas para os seus clientes, conforme demonstrado a seguir.

Inovação e personalização

A elaboração dessa categoria teve como essência a importância estratégica de as empresas oferecerem serviços inovadores em relação aos dos concorrentes, como forma de geração de valor e consequente diferencial competitivo no mercado em que atuam. Associada a isso está a necessidade de que esses serviços sejam personalizados, de acordo com as especificidades dos clientes, por meio de um relacionamento próximo que leve à efetiva geração de valor para esses. Esses aspectos estão evidenciados nos trechos das entrevistas apresentados a seguir.

[...] a gente enfrenta essa concorrência apresentando algumas inovações, diferenciais, para promover o serviço de uma maneira diferente que a concorrência... agregando a consultoria para a sua utilização. (E3)

[...] nós buscamos mais uma solução, uma novidade no mercado que reduziria o custo do cliente em até 50%, [...] em um caso o custo caiu de cerca de R\$ 5.000 para R\$ 2.300,00. (E6)

Os relatos acima demonstram a iniciativa de ampliação do valor criado pelas empresas, por meio da oferta de serviços que proporcionem maiores benefícios e redução de custos de produção para os seus clientes, conforme propõem [Peteraf e Barney \(2003\)](#).

Quanto à personalização como fator relevante para a geração de valor, estão ilustrados nos seguintes trechos das entrevistas:

[...] o cliente traz uma peça para efetuar um determinado serviço, seja montagem, estamparia [...] e nós oferecemos a solução integrada, desde o projeto até o *tryout* final da máquina. (E1)

São peças que a gente desenvolve conforme a necessidade do cliente, peças personalizadas [...] que acabam sendo uma diferenciação no mercado. (E4)

[...] não entregamos um produto de prateleira [...]. A principal vantagem é atender às peculiaridades do cliente. (E5)

Os trechos apresentados acima reafirmam a posição de [Barney e Clark \(2007\)](#) de que, para criar mais valor do que seus concorrentes, uma empresa deve produzir maiores benefícios líquidos, por meio da diferenciação superior, a exemplo do que ocorreu com as empresas investigadas.

Os relatos dos entrevistados também corroboram a afirmação de [Zubac et al. \(2010\)](#) de que o valor normalmente é percebido a partir de uma perspectiva do cliente. Também são consistentes com as proposições de [Peteraf e Barney \(2003\)](#) e [Barney e Clark \(2007\)](#) de que o valor criado por uma empresa ao fornecer determinado bem ou serviço pode ser ampliado quando forem ofertados maiores benefícios para os compradores ou minimizados os custos para produzi-los, ou ambos. Isso porque as empresas incubadas identificaram oportunidades de mercado para a oferta de produtos e serviços de valor agregado,

diferentemente dos ofertados por seus concorrentes, com ênfase nos atributos de inovação e personalização.

A oferta de produtos inovadores e personalizados que permitiram a criação de valor diferenciado, conforme os relatos dos empresários, se deu por meio das consultorias especializadas na elaboração e execução dos planos de negócio, com foco em soluções tecnológicas inovadoras e personalizadas, estímulo à participação de feiras e seminários relacionados ao setor das empresas da pesquisa e geração de negócios por meio de ações de *networking*, recursos oferecidos pela ITG.

Objetivo específico nº2 – Identificar que recursos e capacidades desenvolvidos têm sido estratégicos para essa geração de valor, consideradas as transformações decorrentes do apoio da ITG

As respostas às questões referentes a esse objetivo possibilitaram a construção de duas categorias de análise, quais sejam: “Infraestrutura e conhecimento técnico” e “Gestão empresarial eficiente e *networking*”, com dois componentes intimamente ligados em cada uma delas.

Infraestrutura e conhecimento técnico

A infraestrutura oferecida pela ITG e o conhecimento técnico dos empresários gestores das empresas foram destacados nas entrevistas como recursos tangíveis e intangíveis relevantes para a geração de valor para os clientes. Esses recursos foram adquiridos e/ou alavancados durante o processo de incubação das empresas, são vistos como ativos estratégicos que agregaram valor aos produtos e serviços oferecidos e singulares quando comparados com os dos concorrentes diretos.

No tocante à infraestrutura, recurso tangível oferecido pela incubadora, foi destacado como valioso e raro para os entrevistados, de acordo com os depoimentos que seguem:

[...] nós temos uma adequada infraestrutura, onde há salas, estacionamento, segurança [...] é perfeita aqui para nós, o espaço físico é grande o suficiente. (E1)

[...] foi disponibilizado um espaço onde nós efetuamos todos os testes para poder fabricar um protótipo aqui dentro [...] um fator fundamental. (E2)

Quanto ao conhecimento técnico dos empresários e gestores, esse é considerado um ativo intangível valioso, raro e inimitável na geração de valor perante os clientes das empresas incubadas, conforme evidenciam os relatos a seguir:

[...] a experiência do sócio que é formado em plástico pela Fatec [...] e a área de engenharia que tem um engenheiro com mais de 25 anos de experiência no ramo [...]. (E4)

[...] conhecimentos ligados à pesquisa e ao marketing. Esses dois tipos de conhecimento são os principais recursos da empresa. (E5)

[...] o conhecimento vem, uma parte de mim, outra parte vem do desenvolvimento dos técnicos, dos treinamentos que

eles recebem aqui, como também de treinamentos específicos fora. (E6)

Os depoimentos destacados acima corroboram os argumentos de [Barney e Clark \(2007\)](#) quanto aos recursos intangíveis estarem relacionados ao histórico da empresa e serem acumulados ao longo do tempo, a exemplo do conhecimento técnico dos empresários, transformado e ampliado ao longo do período de incubação.

Gestão empresarial eficiente e networking

A gestão empresarial eficiente e o *networking* foram as capacidades que compuseram a terceira categoria, apareceram também de maneira integrada. A primeira é apontada como uma capacidade estratégica que foi adquirida pelas empresas incubadas, conforme apontam os depoimentos a seguir:

A capacidade administrativa, isso foi essencial [...]. Desde a montagem do plano do negócio houve o acompanhamento por parte da incubadora. (E2)

A gente se estruturou como uma empresa e passou a usar as métricas indicadas pelos consultores que aqui estão [...] justamente para entender como administrar uma empresa e não querer ser uma empresa de um homem só. (E3)

Os relatos acima corroboram [Helfat e Peteraf \(2003\)](#) quanto ao conceito de capacidades operacionais, que compreendem a execução de uma atividade por meio de um conjunto de rotinas para coordenar as tarefas necessárias para a execução da atividade.

O *networking*, explicitado como a capacidade de estabelecer relacionamentos com vistas a identificar e aproveitar oportunidades de negócios, foi adquirida e alavancada pelas empresas durante o processo de incubação, notadamente quanto ao uso produtivo da imagem da incubadora em razão de sua credibilidade, conforme os depoimentos transcritos a seguir:

O ambiente, fornecedores, relacionamento entre empresas, *networking*, foram fundamentais para a geração de novos negócios. (E2)

[...] a base do nosso serviço está na rede de contatos. [...] no *networking* a incubadora me ajudou bastante (E5).

A gestão empresarial eficiente e o *networking* foram capacidades consideradas como criadoras de valor para os produtos/serviços ofertados pelas empresas, além de terem características de raridade e inimitabilidade em relação aos concorrentes.

As colocações acima evidenciam as afirmações de [Barney e Clark \(2007\)](#) quanto ao fato de determinadas empresas usarem suas capacidades de modo mais eficiente e eficaz do que outras, o que confere a essas a possibilidade de um desempenho superior.

Essa categoria é consistente com [Kretzer e Menezes \(2006\)](#), que defendem como capacidades estratégicas de uma empresa a sua base de conhecimento produtivo e organizacional, com vistas à obtenção de vantagem competitiva.

Considerações finais

Retomando o questionamento no início deste artigo sobre a relevância do apoio para o desenvolvimento de empresas incubadas oferecido pela ITG, é possível afirmar que se trata de uma contribuição efetiva ao desenvolvimento dessas empresas, com foco a criação de valor, nos recursos e nas capacidades como unidades de análise, pelas razões a seguir apresentadas.

Em primeiro lugar ficou claro que a oferta de produtos inovadores associada à personalização no atendimento aos clientes tem constituído um diferencial para as empresas incubadas, do ponto de vista dos empresários. A contribuição da ITG tem sido relevante na ajuda para eles se convencerem sobre uma das questões cruciais para os seus negócios, que é criação de valor dos produtos aos clientes, de maneira diferenciada dos concorrentes.

Em segundo lugar, a infraestrutura e o conhecimento técnico foram os recursos tangíveis e intangíveis que têm permitido às empresas incubadas criarem valor para os clientes. Isso se deve ao fato de esses recursos terem se revelado como valiosos, raros e inimitáveis, o que os tornou estratégicos para o negócio, pela diferenciação dos seus produtos em relação aos dos concorrentes. Nesse ponto, a contribuição da ITG ficou clara, dada a oferta da infraestrutura, que alavancou significativamente os meios de produção das empresas incubadas, especialmente por representarem valores de investimento fora do seu alcance. O mesmo se deu com relação ao aporte do conhecimento técnico, individualizado e focado na necessidade de cada uma das empresas, por meio de consultores experientes.

Em terceiro lugar, a capacidade de gestão empresarial eficiente e a de efetivação do *networking* adquiridas pelos empresários são as que permitiram a exploração das oportunidades de mercado e a redução das ameaças dos concorrentes, na busca pela vantagem competitiva. A atuação de consultores especialistas em gestão empresarial e a facilitação da participação dos empresários em redes de negócios é outra efetiva contribuição da ITG.

Por último, mas não menos importante, foi a observação de aspectos da cultura imanente ao processo de desenvolvimento dos empresários que, apesar de não ter feito parte do escopo do estudo, ficou evidente na pesquisa. Nesse sentido, dois aspectos merecem ser destacados. O primeiro é a absorção significativa da visão estratégica e dos conceitos gerenciais e de negócios, manifestados durante as entrevistas, e o segundo é o valor dado como reconhecimento ao apoio que têm recebido da ITG, de maneira explícita.

A fundamentação teórica, com base na VBR, foi relevante para se tratar as unidades de análise do estudo, por si só e de maneira integrada, com envolvimento da criação de valor, dos recursos e das capacidades. Essa abordagem foi produtiva tanto na construção do instrumento de coleta quanto na análise do material obtido no campo, tendo em vista o estudo ter sido exploratório e descritivo.

A pesquisa, contudo, contém duas limitações que merecem ser apontadas. A primeira foi o fato de se ter tratado da criação de valor sem que tenham sido ouvidos os clientes, baseou-se

apenas na opinião dos empresários. Isso se deveu às restrições de prazo para a finalização da pesquisa. A outra tem a ver com a predominância das empresas incubadas no negócio de serviços tecnológicos e menos no de produtos, o que poderia ter trazido um possível viés ao estudo caso esse não fosse de natureza exploratória e qualitativo.

Recomenda-se o aprofundamento do tema desta pesquisa para outras incubadoras que tenham focos de atuação diferenciados da ITG e sem as limitações do presente estudo.

O artigo pretende contribuir para a ampliação do conhecimento sobre o uso da VBR como fundamento de pesquisas dessa natureza, como também para disseminar o papel relevante desempenhado por incubadoras de empresas no desenvolvimento e fortalecimento de micro e pequenas empresas, e prepará-las para se tornarem mais competitivas nos mercados em que atuam.

Conflitos de interesse

Os autores declaram não haver conflitos de interesse.

Apêndice A. Roteiro das entrevistas

1. Que produtos/serviços constituem o “carro-chefe” da sua empresa?
2. Que concorrência eles enfrentam no mercado?
3. Que aspectos tornam os seus produtos/serviços superiores aos dos concorrentes na percepção dos seus clientes?
4. Esses aspectos diferenciadores, destacados na pergunta anterior, são decorrentes de um conjunto de recursos, tangíveis e intangíveis, e capacidades disponíveis na sua empresa; poderia descrevê-los? Considere recursos tanto tangíveis (de natureza física, concreta) como intangíveis (marca, patente, ambiente de trabalho etc.). Considere capacidades como a habilidade de se usarem os recursos anteriormente apontados, de maneira eficiente e eficaz.
5. Quanto ao(s) recurso(s): a) esse(s) já era(m) possuído(s) inicialmente pela empresa? b) foi/foram adquirido(s) com apoio da incubadora? e c) foi/foram transformado(s)/alavancado(s) por ela?
6. Essa(s) capacidade(s): a) já era(m) possuída(s) inicialmente pela empresa? b) foi/foram adquirida(s) com apoio da incubadora? e c) foi/foram transformada(s)/alavancada(s)?
7. Poderia explicar como esses recursos e capacidades agregam valor aos seus produtos/serviços para serem preferidos pelos clientes em detrimento dos concorrentes?
8. Esses recursos e capacidades são raros, ou seja, só a sua empresa ou alguns poucos concorrentes os possuem?
9. Eles podem ser considerados não imitáveis, ou seja, os concorrentes têm dificuldades e/ou desvantagens de custos para obtê-los e/ou desenvolvê-los?
10. Como a empresa trata a exploração desses recursos e capacidades para não deixarem de ser eficientes e eficazes, ou seja, perderem o efeito de contribuir para a geração diferenciada de valor?

11. Em síntese, qual a relevância efetiva do apoio oferecido pela ITG à sua empresa?

Referências

- ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores [Acesso em: 06 abril 2014]. Disponível em: www.anprotec.org.br
- Bardin, L. (2007). *Análise de conteúdo*. pp. 70. Lisboa: Edição.
- Barney, J. B. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B., & Arian, A. M. (2001). The resource-based view: origins and implications. In M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Eds.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Oxford, UK: Blackwell.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage*. New York: Oxford University Press.
- Barney, & Jay, B. (2011). *Gaining and sustaining competitive advantage* (4^{ed.}). Boston: Prentice Hall.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 11, 1–15.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação* (2^a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Damião, D., Aguiar, P., Graça, C. A., Ortega, L. M., Plonski, G. A., Rabello, M., & Zouain, D. M. (2013). *Sistema de inovação – Oportunidades e desafios para o município de Guarulhos*. Guarulhos: Agende.
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.
- Gassman, O., & Becker, B. (2006). Towards a resource-based view of corporate incubators. *International Journal of Innovation Management*, 10(1).
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3).
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*. Malden: Blackwell Publishing.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resources-based view: capability life cycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997–1010.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administração estratégica: competitividade e globalização* (2^a ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- INCUBADORA Tecnológica de Guarulhos [Acesso em: 10 junho 2014]. Disponível em: www.incubadoraguarulhos.com.br
- Kretzer, J., & Menezes, E. A. (2006). A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. *Revista de Economia Mackenzie*, 4(4), 63–87.
- Nothnagel, K. (2008). *Empirical research within resource-based view: a meta-analysis of the central propositions*. Wiesbaden: Gabler.
- Penrose, Edith. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Oxford University Press.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, (24), 309–323.
- PREFEITURA Municipal de Guarulhos. AGÊNCIA de Desenvolvimento e Inovação de Guarulhos – AGENDE [Acesso em: 08 julho 2014]. Disponível em: www.agendeguarulhos.com.br
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2009). Programas oferecidos pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas. *Revista de Administração e Inovação*, 6(1), 83–107.
- Rumelt, R. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In R. B. Lamb (Ed.), *Competitive strategic management*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [Acesso em: 10 dezembro 2013]. Disponível em: www.sebrae.com.br
- Somsuk, N., Wonglimpiyarat, J., & Laosirihongthong, T. (2012). Technology business incubators and industrial development: resource-based view. *Industrial Management and Data Systems*, 112(2), 245–267.

- Souza, J. H., Sousa, J. E. R., & Bonilha, I. D. (2008). Avaliação do processo de incubação no Estado de São Paulo. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 2(2), 21–39.
- Storopoli, J. E., Binder, M. P., & Maccari, E. A. (2013). Incubadoras de empresas e o desenvolvimento de capacidades em empresas incubadas. *Revista de Ciências da Administração*, 15(35), 36–51.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, (5), 171–180.
- Zubac, A., Hubbard, G., & Johnson, W. L. (2010). The RBV and value creation: a managerial perspective. *European Business Review*, 22(5), 515–538.