

INCUBADORAS DE EMPRESAS E O DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES EM EMPRESAS INCUBADAS

Business incubators and the capability development in its tenants firms

José Eduardo Storopoli

Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Nove de Julho – São Paulo – SP – Brasil.
E-mail: storopoli@me.com

Marcelo Pereira Binder

Professor da Fundação Getúlio Vargas - São Paulo – SP – Brasil. E-mail: binder@uol.com.br

Emerson Antônio Maccari

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Nove de Julho – São Paulo – SP – Brasil.
E-mail: maccari@uninove.br

Resumo

Este trabalho analisa a contribuição desse processo para o desenvolvimento das empresas nos diferentes estágios de incubação. O método de pesquisa foi o estudo de casos múltiplos, com o gerente do CIETEC e quatro empresas em estágios distintos de incubação. A análise dos dados seguiu as técnicas de agrupamento e de *cluster*. Os principais resultados indicam que: a) as capacidades possuem suas raízes em experiências profissionais ou acadêmicas dos empreendedores; b) o papel da incubadora na formação dessas capacidades é passivo; c) a capacitação de empreendedores para a elaboração de um plano de negócios é um fator positivo para o estabelecimento do negócio; d) o *networking* proporcionado pela incubadora mostrou-se fundamental para todas as empresas; e) a infraestrutura é importante para os estágios iniciais de incubação, porém perde importância na medida em que as empresas avançam em seus estágios de incubação.

Palavras-chave: Capacidades. Empreendedorismo. Incubação de Empresas. Inovação. Resource-based view.

Abstract

This study aims how the technology -based incubators contribute to the development of enterprises in the different stages of the incubation process. The method of research was the study of multiple cases with the CIETEC's manager and with four companies at different stages of incubation. Data analysis followed the techniques of clustering. The main results reports that: a) entrepreneurial skills have their roots in professional and academic experiences of entrepreneurs; b) the role of incubators in developing these capabilities is passive; c) the training of entrepreneurs to develop a business plan is a factor that positively contributes critically to the establishment of the enterprise; d) the networking development that the incubator supports in its tenants is seen as a very relevant factor; e) the infrastructure is important for tenants in the early stages of the incubation process, but its importance decreases as the tenant advance into late stages of the process.

Key words: Capacities. Entrepreneurship. Business Incubation. Innovation. Resource-based view.



1 INTRODUÇÃO

A pesquisa sobre empreendedorismo vem se desenvolvendo nos últimos anos, consolidando-se como campo de estudo. No entanto, há teóricos que ainda questionam se essa iniciativa é ou não um campo teórico (HITT *et al.*, 2002; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; ZAHRA; DESS, 2001; MEYER, 2011). O empreendedorismo vem se firmando como um campo legítimo, dotado de métodos e de teorias específicas, reconhecidas e institucionalizadas.

Segundo vários autores, o empreendedorismo, para sua institucionalização, deve “caminhar” *pari passu* com a administração estratégica, e essa relação poderá ser estabelecida por uma espécie de interface entre as duas áreas de conhecimento com o propósito de beneficiá-las. (HITT *et al.*, 2002; MEYER; NECKS; MEEKS, 2002; SCHENDEL; HOFER, 1979; MICHAEL; STOREY; THOMAS, 2002)

Por outro lado, no campo da estratégia, mais especificamente na teoria dos Recursos (RBV – *Resource-based view*), busca-se entender o campo do empreendedorismo e como ele pode ajudar a aprofundar as capacidades, especialmente a forma como essas capacidades são desenvolvidas (GASSMAN; BECKER, 2006; ZAHRA; SAPIEZA; DAVIDSSON, 2006; AUTIO; GEORGE; ALEXY, 2011). É consenso que empreendedores, além de necessitarem de oportunidades empreendedoras (DRUCKER, 1985), carecem de recursos internos bem desenvolvidos para explorá-las. (MICHAEL; STOREY; THOMAS, 2002)

Nesse sentido, este trabalho procura alinhar os dois campos teóricos, buscando entender a formação dessas capacidades por meio do estudo sobre a forma como incubadoras suportam o desenvolvimento de capacidades em suas empresas incubadas. A observação e análise de como as capacidades são necessárias para o sucesso das empresas incubadas é constatada em avaliações das instituições incubadoras de base tecnológica. A escolha desse tipo de incubadora para o estudo se dá porque o produto a ser desenvolvido no processo de incubação é vital para o sucesso da empresa.

Incubação de Empresas no Brasil não é fenômeno recente, tendo sua primeira iniciativa no Brasil, em 1976 (BIAGIO, 2006). Empresários com espírito empreendedor se voltam para as incubadoras como

uma viável maneira de criar e de sustentar sua empresa. Por isso, eles “apelam” ao processo de incubação, que lhes permite, pela incubadora de negócios, usufruir de infraestrutura adequada – desenvolvimento de recursos e capacidades – de extrema relevância para o sucesso do negócio incubado e, posteriormente, graduado. (HANNON, 2003; GASSMAN; BECKER, 2006; RAUPP; BEREN, 2009; SOUZA, SOUSA; BONILHA, 2008; SUN, NI; LEUNG, 2007)

Este trabalho de pesquisa, que pretende colaborar para o aprofundamento do conhecimento relacionado ao processo de incubação das empresas, tem como objetivo principal analisar como as incubadoras de base tecnológica contribuem para o desenvolvimento das empresas nos diferentes estágios de incubação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nas próximas seções, serão discutidos os temas empreendedorismo e teoria dos recursos (RBV), bem como a integração desses dois temas, utilizando interfaces e integrações já propostas na literatura.

2.1 Empreendedorismo

Em razão de sua incipiência e observando a forma como se desenvolveu, o campo do empreendedorismo apresenta diversas correntes e autores sem clara interligação. Dessa maneira, existem dilemas e antagonismos interdoutrinários e intradoutrinários que põem em discussão se o empreendedorismo é um campo teórico autônomo ou um objeto de estudo com a aplicação de teorias consolidadas de campos já existentes, como os estudos sobre recursos humanos que focam essa nova área do conhecimento.

A título de exemplificação, põe-se este questionamento: Quando se estudam alguns aspectos de relações do trabalho, tendo por foco a organização empreendedora, o resultado desse estudo auxilia no desenvolvimento do campo do empreendedorismo ou no da teoria de recursos humanos?

Esse impasse tem sido objeto de preocupação crescente dos acadêmicos com publicações ligadas ao campo em questão (HITT *et al.*, 2002). Shane e Venkataraman (2000) e Zahra e Dess (2001) defendem que o principal caminho para legitimação do empreen-

dedorismo como campo de estudo é a criação de um *framework* que defina o domínio do campo. Empreendedorismo está focado na descoberta e na exploração de oportunidades que visem ao lucro. No entanto, é preciso ir além de um simples *framework* que explique e preveja *performance* relativa entre empresas. Deve-se definir, antes, o campo do empreendedorismo – principal obstáculo para criação e legitimação desse *framework* em questão. Isso é necessário para “dar luz” a fenômenos ainda não explicados e aprimorar a qualidade das pesquisas, visando a legitimação e a prevenção de sua marginalização como simples contexto de investigação.

Para definir o campo do Empreendedorismo, Shane e Venkataraman (2000) asseveram que houve uma problemática na abordagem desse campo, em razão de ter seu foco centrado na figura do empreendedor e em suas respectivas ações. Isso ocorre porque o empreendedorismo se compõe de dois fenômenos: a presença de oportunidades lucrativas e a de indivíduos empreendedores, o que, segundo os autores, leva pesquisadores a ignorar e a negligenciar a importância e a quantificação dessas oportunidades.

Os paradigmas desse campo ficaram restritos ao estudo e à teorização do indivíduo empreendedor e suas respectivas características e ações, em razão de estarem ancorados em modelos e teorias, nos quais as oportunidades são inexistentes ou assumidas como aleatoriamente distribuídas entre a população. Portanto, o campo do empreendedorismo deve investigar como, por quem e com quais efeitos as oportunidades para criar bens e serviços futuros são descobertas, avaliadas e exploradas. Em um ensaio sobre a reinvenção do empreendedorismo acadêmico, Meyer (2011) afirma que esse campo ainda está preso a velhos paradigmas, ou seja, a produtos herdados das teorias neoclássicas econômicas.

Sobre a trajetória do campo acadêmico do Empreendedorismo, marcada pela necessidade de legitimação, Meyer (2011) argumenta que há fortes indícios de que seja fundamentada em pesquisas movidas pelo método e não pelo problema (*method-driven versus problem-driven*), mais especificamente em análises econométricas de grandes bancos de dados que dão suporte à pesquisa sobre empreendedorismo (que agora há um grande *lobby* governamental para sua criação).

Em sua busca por maturidade, é possível, de acordo com Landström e Benner (2010), identificar três características: (1) a discussão aprofundada de conceitos centrais e a delimitação de um campo de pesquisa; (2) a percepção de que empreendedorismo é um campo complexo, heterogêneo e possui fenômenos multiníveis; e (3) o resgate de aspectos econômicos e psicológicos à pesquisa de empreendedorismo.

O empreendedorismo, em sua busca de legitimação, está sendo tomado por essas tendências, assim como ocorreu no campo da administração estratégica ao assimilar as teorias econômicas da organização industrial, que se utilizaram dessas mesmas orientações metodológicas. Esses procedimentos têm sido criticados pelo autor, ao enfatizar que, além de economistas neoclássicos terem ignorado o empreendedorismo porque empreendedores não cabiam em seus modelos econométricos, a atual geração de acadêmicos desse campo está deixando de lado o empreendedor, assim como acadêmicos da estratégia o fizeram com o gerente geral da administração estratégica.

Com base nessas críticas, Shane e Venkataraman (2000) propõem três questões de pesquisa sobre empreendedorismo: (1) por que, quando e como oportunidades para criação de bens serviços existem? (2) Por que, quando e como algumas pessoas – e não outras – descobrem e exploram essas oportunidades? E (3) por que, quando e como diferentes modos de ação são usados para explorar oportunidades empreendedoras? Essas perguntas analisam o campo do empreendedorismo e focam dois componentes essenciais: o empreendedor (sujeito que consegue perceber oportunidades no cenário competitivo) e as oportunidades (podem ser vistas como desequilíbrios no ambiente). No entanto, os autores dão importância à relação entre tais componentes, ou seja, como esse indivíduo se relaciona com as oportunidades. Há uma ressalva: o empreendedor não é um ator econômico, social e/ou político estático, no sentido de seu comportamento, e sim um ser dinâmico nessa questão comportamental. Seu comportamento empreendedor depende não só de certas características subjetivas, mas também de contextos ambientais específicos, daí sua transitoriedade.

Outro aspecto dessa quebra de paradigmas é que o campo do Empreendedorismo não necessariamente

implica a criação de novas organizações (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; MEYER; NECK; MEEKS, 2002). O ato de empreender pode ocorrer dentro de uma organização já existente (*intrapreneurship*).

Por outro lado, a ineficiência de uma definição global de empreendedorismo, com que pesquisadores e teóricos do campo concordam, gera duas grandes preocupações: primeira – ela é um dos principais motivos da não operacionalização de um constructo, *framework* ou paradigma para algo ainda indefinido (MEYER; NECK; MEEKS, 2002). Sem um paradigma definido sobre quais variáveis, quais indivíduos e quais contextos procurar para candidatos a possíveis objetos de pesquisa, a legitimidade do campo será limitada. Segunda – a ineficiência da definição global faz com que o campo tenda a adotar um conceito extremamente generalista e reducionista. De acordo com Meyer (2011), quando um conceito se torna tudo para todos, solucionando tudo, perde o sentido.

2.2 Teoria dos Recursos – RBV

A visão baseada em recursos ou *resource-based view*, conhecida também como Teoria dos Recursos, é uma abordagem que enfatiza a categorização e análise de uma empresa como proprietária de recursos que podem gerar vantagem competitiva. A justificativa de observar uma empresa através da lente teórica dos recursos é a tentativa de explicar os elos complexos entre a vantagem competitiva e suas fontes. Essa teoria começou a emergir na década de 1980 e se consolidou nos anos de 1990, sendo, hoje, teoria do mainstream do campo da estratégia empresarial.

O primeiro trabalho que utilizou o termo *resource based-view* foi o de Wernerfelt (1984). Nele, o autor defende a questão de que é mais proveitoso analisar empresas pelos recursos do que pelos produtos. Tomando-se por base essa análise (de recursos), é possível encontrar a otimização das atividades produto-mercado. O autor explica que não é nova a perspectiva de abordar uma empresa por meio de seus recursos, tendo suas raízes nos trabalhos de economistas como Edith Penrose e Rubin. Segundo Wernerfelt (1984), recursos são ativos tangíveis ou intangíveis que devem ser lastreados permanentemente para a empresa.

Ainda para Wernerfelt (1984), atratividade de um recurso é resultado de seu potencial fornecido à

empresa para criação de barreiras ou mecanismos de isolamento. Desde que a organização consiga sustentar sua posição com barreiras de recursos, garantirá alto potencial de lucratividade. O autor foi o primeiro a falar dos feixes de recursos, do inglês “bundle of resources”. Em situações de fusão ou aquisição de empresas, são oferecidas oportunidades de transacionar recursos que, em outras, seriam intransmissíveis. Portanto, o feixe de recursos é um conceito que ilustra uma alternativa para empresas combaterem a heterogeneidade e imobilidade dos recursos de uma indústria. Wernerfelt (1984) propõe uma nova maneira de enxergar como as empresas obtêm vantagens competitivas, não por meio de seu portfólio de posições de produtos no mercado, e sim pelo portfólio de recursos que controla.

O autor foi um dos primeiros a defender uma visão organizacional fundamentada em recursos no campo da administração estratégica. No entanto, quem impulsionou e ganhou destaque com a RBV foi Jay Barney. Em sua publicação de 1991, um artigo de referência no campo, Barney (1991) examina a lacuna entre recursos empresariais e vantagem competitiva sustentável. Seu estudo tem como base duas suposições: heterogeneidade de recursos e imobilidade de recursos.

A heterogeneidade trata da falta de recursos de algumas empresas e da diferença de acesso a esses meios, em decorrência da imperfeição natural dos mercados competitivos. A imobilidade, gerada pelo custo de alguns recursos e pela dificuldade de obtê-los ou desenvolvê-los, reforça a heterogeneidade. Daí a impossibilidade de transferir esses recursos para as empresas. Para Barney (1991), recursos são todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos empresariais, informação, conhecimento etc., controlados por uma empresa e que a habilitam a conceber e implementar estratégias que aprimorem sua eficiência e efetividade.

O autor destacou-se por seu modelo de análise de empresas: o VRIO, que se baseia na capacidade de reconhecer e analisar os recursos que podem ser caracterizados como fontes de vantagem competitiva sustentável. Para isso, é necessário que a empresa verifique o potencial desses recursos, levando em consideração quatro atributos essenciais de um recurso: (V) ser valioso para que a empresa possa explorar uma oportunidade ou uma ameaça ambiental; (R)

ser raro entre os concorrentes da empresa; (I) ser de difícil imitação pelos concorrentes, e (O) a empresa deve estar organizada para aproveitar, ao máximo, o potencial desse recurso (BARNEY; HERSTERLY, 2007). O modelo VRIO se tornou conhecido por seu potencial gerencial de análise e universalidade de aplicação empresarial. Atualmente, a RBV é componente curricular de qualquer curso ou disciplina de estratégia empresarial.

Barney e Clark (2007), em trabalho posterior às principais publicações sobre a RBV, sugerem a medição da *performance* empresarial por meio de dois grandes modelos: o Poder de Mercado (*Market Power*) e a Eficiência Empresarial (*Firm Efficiency*), que precisam complementar-se. Os modelos de *performance* empresarial com base no poder mercado devem ser aplicados em determinados contextos em que seja possível explicar o desempenho da empresa por meio das estruturas industriais, tais como oligopólios ou monopólios. Já os que se fundam em eficiência da empresa devem ser utilizados em ambientes de alta competitividade, cujas barreiras de entrada ou saída são inexistentes ou inefetivas. É interessante observar que esforços para utilizar modelos, baseados em eficiência empresarial ou em poder de mercado, em contextos aos quais geralmente não se aplicam, levarão a uma análise de que as empresas apresentam baixo desempenho.

Dentro da RBV, ao longo do tempo, desenvolveu-se uma vertente que examina as capacidades de uma empresa, em especial sua formação e consolidação. Há uma grande discussão, à luz da Teoria da Visão Baseada em Recursos (ou RBV), sobre a natureza das capacidades desenvolvidas por empresas. Primeiro, porque capacidades não são apenas as que as empresas buscam na condição de aprimoramento competitivo, mas também aquelas desenvolvidas por novas empresas que atuam em novos negócios, sem ter como preocupação principal a competitividade.

Winter (2003), influenciado pelo pensamento de Schumpeter, aborda a dicotomia entre capacidades. Em seu estudo, afirma que capacidade é uma rotina de alto nível (ou uma coleção de rotinas) que, com fluxos de entrada, produz para a gestão da empresa um conjunto de decisões, gerando fluxos de saída. Para explicar melhor esse conceito, o economista argumenta que rotina provém de um aprendizado

altamente padronizável, repetitivo e baseado em conhecimento tácito e na especificidade dos objetivos. Aqui, é possível ver que a capacidade é definida como algo quantificável, que possui fluxos de entrada e saída, porém sua definição ainda se baseia no conceito de uma habilidade aprendida e empregada. O autor também destaca os seguintes níveis de capacidade: zero (zero level) e primário (*first order*). As de nível zero são chamadas de ordinárias ou substanciais, que permitem à empresa “ganhar a vida”, e são exercidas em processo estacionário. Já as capacidades de nível primário são dinâmicas, que, segundo Winter (2003), mudam o produto, processo de produção, escala ou os mercados e consumidores atendidos.

A grande contribuição do estudo de Winter (2003) é sua análise sobre como a mudança ocorre na organização. O autor trata dessa mudança, reduzindo-a a duas categorias (ou conjuntos de categorias). Uma delas, solução *ad hoc* de problemas e capacidades dinâmicas, consiste na mudança de uma organização utilizando esse tipo de solução como forma de “apagar o fogo”. Essa mudança não é uma rotina, pois não há comportamento repetitivo e padronizado. A outra categoria define-se como a maneira pela qual uma organização pode transformar-se por meio de capacidades dinâmicas consideradas rotinas, pois possuem comportamentos necessários para sua classificação.

Collis (1994) define capacidades organizacionais como rotinas socialmente complexas que determinam a eficiência e permitem à empresa transformar fisicamente seus fluxos de entrada em fluxos de saída. O autor, a partir da revisão da literatura, enumera três categorias de capacidades: estática, dinâmica e criativa. A primeira (estática) refere-se à habilidade empresarial de executar as atividades básicas funcionais. Esse conceito remete às definições de capacidades ordinárias, substanciais e de nível zero. A segunda (dinâmica) trata do aprimoramento dinâmico das atividades empresariais, e seu conceito converge para as capacidades dinâmicas discutidas pelos demais autores. A terceira categoria (criativa), apesar de relacionada com o aprimoramento dinâmico, envolve maior discernimento estratégico que possibilita à empresa identificar o valor intrínseco de outros recursos ou desenvolver estratégias, antecipando-se aos concorrentes.

2.3 Estabelecendo as Ligações: empreendedorismo e estratégia

Pesquisadores, como Hitt *et al.* (2002), defendem que, para o empreendedorismo se desenvolver, é necessário que interaja com o campo da administração estratégica, formando um novo campo definido como empreendedorismo estratégico. Schidehutte e Morris (2009), em seus estudos, sustentam a necessidade de avançar no desenvolvimento de um novo campo, também chamado de empreendedorismo estratégico. No entanto, eles criticam o fato de ele não possuir ainda clareza conceitual, questionando se é *framework*, modelo, teoria, paradigma, conceito ou simples ponto de interface. Paralelamente, sugerem que a inovação não pode ser explicada por meios representativos, mecânicos ou computacionais, que dão base aos modelos causais de pesquisadores. Para isso, há necessidade de modelo ou relato que expliquem como a inovação emerge, possibilitando não só a complexidade, mas também os comportamentos dinâmicos.

A visão baseada em recursos (RBV) pode ser aplicada ao campo do empreendedorismo. Knight (1921) já argumentava que competência empreendedora é a habilidade de um indivíduo para lidar com a incerteza. Para Penrose (1959), habilidade empreendedora pode ser compreendida como recurso empresarial que diverge entre indústrias e empresas, de acordo com a versatilidade de empreendedores e de sua habilidade em captar recursos. Binder (2007) enfatiza que o arcabouço teórico-conceitual da RBV, ao ser aplicado no estudo do empreendedorismo, possibilita o entendimento da ação de explorar e identificar novas oportunidades para o desenvolvimento desse campo. O autor ratifica que a vantagem competitiva sustentável pode ser explicada com a resposta à seguinte indagação: qual a diferença entre base de recurso, seus processos de formação e combinação? A principal questão na literatura do empreendedorismo é o empreendedor, porém novos olhares e respostas devem ser obtidos pela análise do crescimento empresarial, observando-se processos e capacidades que o empreendedor consegue desenvolver para seu negócio. Expandindo essa suposição, a RBV também pode ajudar a compreender melhor a relação de uma incubadora corporativa com seus incubados e com sua “empresa-mãe”. Gassmann e Becker (2006), em seu estudo, defendem que a teoria da RBV pode oferecer um modelo explanatório sobre a forma

de funcionamento das incubadoras corporativas como unidades especializadas que criam novos negócios.

De acordo com Gassmann e Becker (2006), o porquê de o estudo focar recursos parte de dois princípios: Primeiro – incubadoras corporativas podem dar suporte ao desenvolvimento do empreendimento tecnológico, balanceando, substancialmente, sua restrição e acesso a recursos; segundo – esse fluxo de recurso pode aumentar as chances de sobrevivência e de desenvolvimento do empreendimento tecnológico. Para explicar essa relação, os autores estudam o fluxo de recursos entre incubadoras corporativas, suas incubadas e as respectivas “empresas-mãe”. A qualidade e o resultado de uma incubadora podem variar de acordo com a “coprodução diática” entre incubadora como produtora de assistência a negócios e empreendedores como consumidores ou receptores de recursos. Gassmann e Becker (2006) corroboram também a importância de compreender a magnitude de impacto da identificação dos recursos intangíveis (Fluxo de Conhecimento e Fluxo de Branding) no sucesso de um empreendimento. O fluxo de recursos pode ser visualizado na Figura 1.

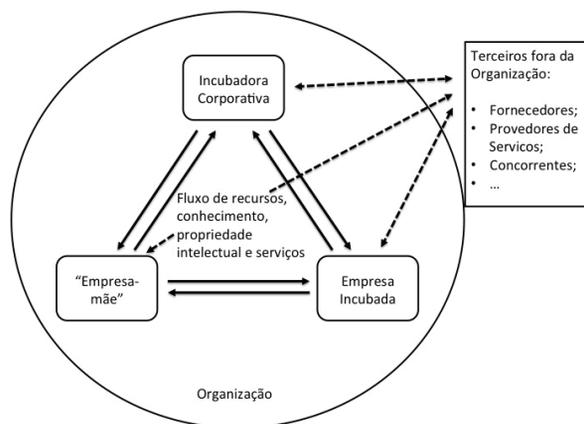


Figura 1: Fluxo de Recursos da Incubadora
Fonte: Adaptada de Gassmann e Becker (2006)

Outra questão, quando se analisa o empreendedorismo sob a ótica da RBV, é a forma de interpretar as capacidades. Capacidades, principalmente as dinâmicas, não provêm somente de empresas estabelecidas. Conforme Zahra Sapienza e Davidsson (2006), elas se desenvolvem como resposta a uma variedade de condições, tais como a percepção de que mudanças externas não condizem com os objetivos, o aprendizado sobre condições externas pela primeira vez e as

pressões internas por mudança. Tudo isso permite que a organização reconfigure a forma de usufruir de seus recursos e capacidades.

Para os autores, a relação das capacidades, consigo mesmas e com outros fatores organizacionais, é consequência das atividades empreendedoras de uma empresa. Esse conceito de formação de capacidades é demonstrado na Figura 2.

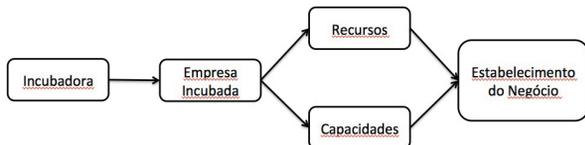


Figura 2: Formação de Capacidades

Fonte: Adaptada de Zahra e Sapienza e Davidsson (2006)

Essa estrutura demonstra que há fortes indícios de que uma incubadora dá suporte essencial a suas empresas incubadas na formação e consolidação de recursos e capacidades para o estabelecimento do negócio.

Sugere-se que a ausência de capacidades estabelecidas em novos negócios pode ser vista como vantagem definida como empreendedora. Para Autio, George e Alexy (2011), há diferenças entre empresas empreendedoras e empresas mais maduras. Notadamente, nessas diferenças estão as relações entre capacidades e *performance* empresarial. De fato, é possível enfatizar a importância de capacidades bem estabelecidas para aprimorar esse desempenho, especialmente em ambientes novos e mutáveis, que possuem práticas e rotinas desconhecidas ou desconexas das já existentes. A inexistência de capacidades estabelecidas em empresas nesse contexto permite o desenvolvimento de novas capacidades e possibilita a implementação de novas práticas e rotinas em maior sinergia com a empresa. Essas capacidades serão superiores às já existentes.

Os autores enfatizam a importância de aprofundar o conhecimento sobre a formação de capacidades e suas fontes em novos negócios. Muitas vezes, fundadores da empresa importam, para seu negócio, rotinas de outras experiências profissionais adquiridas em corporações. Eles as reutilizam diretamente ou as modificam e recombinaem num processo de adaptação às suas necessidades empresariais. A isso, dá-se o nome de fontes de capacidade empresarial.

Autio, George e Alexy (2011), em seu estudo, argumentam que, em novos negócios, capacidades são um processo de busca por soluções ideais, e não o efeito culminante de configurações de rotinas e recursos, conforme se afirma na literatura. Se as fontes de capacidades de novos negócios ou empresas diferem das encontradas em outras organizações já estabelecidas, as de inércia também possuem esse comportamento diferenciado. Em novos negócios ou empresas, geralmente não existe a média gerência entre a alta gerência e as operações. Conforme Autio, George e Alexy (2011), o estabelecimento de capacidades em empresas empreendedoras, que geralmente não possuem média gerência, está diretamente relacionado à habilidade de reação e adaptação da alta gerência, diretamente exposta às incertezas ambientais na gestão da empresa.

2.4 Incubadoras de Negócios

É consenso que incubadoras promovem a aceleração do desenvolvimento de empresas empreendedoras, auxiliando em sua sobrevivência e crescimento. De acordo com SEBRAE (2011), a taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas com até dois anos de existência é de 22,0% e os principais fatores são: (1) Falhas Gerenciais; (2) Causas Econômicas Conjunturais; (3) Políticas Públicas e Arcabouço Legal; e (4) Carga Tributária Elevada. Raupp e Beuren (2009) argumentam que incubadoras procuram promover a redução de instabilidades ajudando as empresas incubadas a se preparar melhor por meio do suporte administrativo, financeiro e de estrutura, disponibilizado às empresas durante o processo de incubação. Lahorgue (2004) propõe uma definição ampla que não seja conflitante com a literatura; para a autora, incubadoras são espaços planejados para receber empresas e proporcionar a elas condições mais favoráveis a seu desenvolvimento.

Destaca-se que capacidades e recursos são desenvolvidos pela incubadora em suas empresas por meio do processo de incubação (HANNON, 2003; GASSMAN; BECKER, 2006; RAUPP; BEREN, 2009; SOUZA, SOUSA; BONILHA, 2008; SUN, NI; LEUNG, 2007). Nesse processo que varia de acordo com as políticas de cada incubadora, a empresa incubada recebe apoio e suporte de diversos tipos e categorias para maximizar as chances de sucesso do negócio.

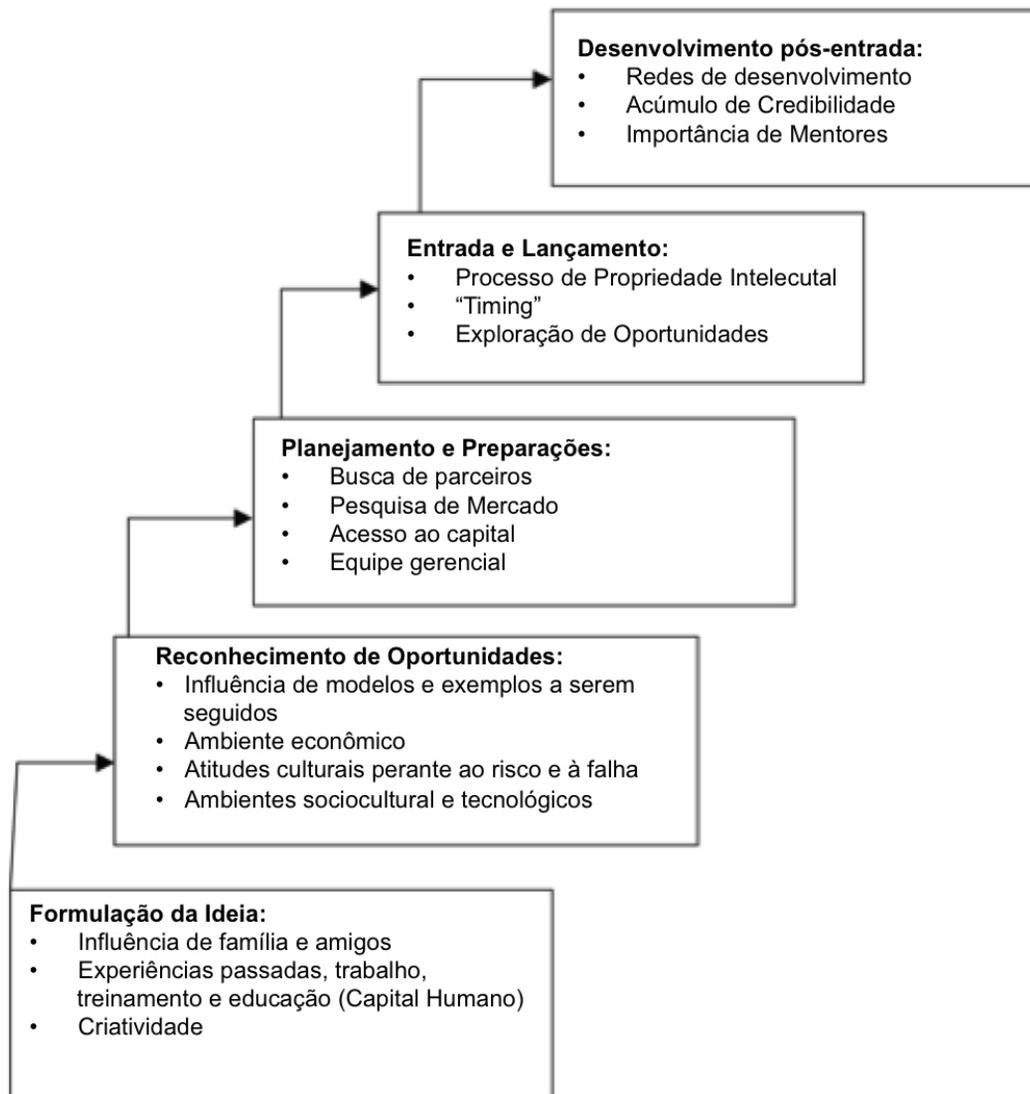


Figura 3: Etapas do Processo de Incubação

Fonte: Adaptada de Hannon (2003)

Também é planejada sua inserção (muitas vezes de maneira gradual) no mercado, processo conhecido como graduação; daí a terminologia empresa incubada e empresa graduada de uma incubadora de negócios.

Hannon (2003), em seu estudo sobre liderança e gestão de incubadoras de negócios, analisa e descreve os principais componentes e etapas do processo de incubação (ver Figura 3). O autor ainda relaciona a análise do processo de incubação com a do foco de gestão da incubadora que se baseia na necessidade de desenvolvê-la em três grandes frentes: **Ambiente de Incubação, Prospecção de Clientes e Processo Empreendedor**. A primeira, Ambiente de Incubação, refere-se a todos os recursos e infraestrutura disponíveis

para as empresas incubadas durante seu período de incubação e fornecidos pela incubadora. A segunda, Prospecção de Clientes, enquadra-se na atividade de suporte da incubadora, que auxilia nos aspectos mercadológicos e de produto a serem desenvolvidos na empresa incubada. A última frente, Processo Empreendedor, são atividades que a incubadora realiza para promover uma cultura e capacitação empreendedora em suas empresas incubadas. São palestras, seminários, *workshops*, capacitações etc. As frentes de desenvolvimento de uma incubadora geram impactos – criação de capacidades – em empresas incubadas. Entre as capacidades desenvolvidas estão as seguintes: Financeira, Analítica, Funcional do Negócio, Interpessoal e Empreendedora.

Durante o processo de incubação, as empresas incubadoras desenvolvem certas capacidades (HAN-NON, 2003) em empresas incubadas por meio da oferta de recursos e serviços. (XU, 2010; RAUPP; BEREN, 2009; SOUZA; SOUSA; BONILHA, 2008; SUN; NI; LEUNG, 2007)

Para Xu (2010), em seu estudo sobre incubadoras de base tecnológica na região de Shangai, na China, esses recursos e serviços podem ser divididos em oito categorias de variáveis: (1) recursos físicos ou serviços relacionados à infraestrutura; (2) serviços de aprimoramento de credibilidade e visibilidade; (3) interação com a gestão da incubadora; (4) interação com incubados; (5) acessibilidade e networking com recursos externos à incubadora; (6) serviços de treinamento e capacitação; (7) assistência específica de negócio, e (8) assistência para obtenção de financiamento externo. (ver Quadro 1)

O Quadro 1, baseado no estudo das incubadoras de base tecnológica de Shangai, possui uma categoria de variáveis única: serviços de aprimoramento de credibilidade e visibilidade. Observa-se que, para o autor, não houve necessidade de subdividir essa categoria em variáveis já que seu entendimento e compreensão foram sucintos.

Há muitos trabalhos que detalham serviços e recursos oferecidos por incubadoras classificados por categorias. O estudo de Souza, Sousa e Bonilha (2008) elenca as seguintes categorias: espaço físico, estratégia, contábil-financeira, tecnologia de informação, operações e recursos humanos. Em um estudo mais amplo, Sun, Li e Leung (2007), analisam os fatores críticos do sucesso de incubadoras de base tecnológicas em Hong Kong, dividindo-os em três grandes categorias: relacionados ao ambiente, relacionados ao incubado e relacionados à incubadora. Na primeira, os autores tratam dos fatores como elementos socioculturais voltados ao empreendedorismo e governamentais de suporte aos novos empreendimentos e novas tecnologias. A segunda, fatores relacionados ao incubado, compõe-se de elementos que revelam o nível de educação e experiência da equipe do gestor e de traços e aspectos empreendedores pessoais. Na terceira, fatores relacionados à incubadora, abordam-se aspectos relevantes para o presente artigo: serviço e suporte providos para empresas incubadas, infraestrutura da incubadora, relacionamento e *networking* social, cooperação com

universidades e outros centros de pesquisa e gestão da incubadora e sua estrutura organizacional.

CATEGORIAS		VARIÁVEIS
(1)	Recursos Físicos ou Serviços relacionados à infraestrutura	Espaço e Infraestrutura Flexível e acessível, Material de Escritório Serviços de Escritório Compartilhados (Recepção etc.)
(2)	Serviços de aprimoramento de credibilidade e visibilidade	Categoria de Variável Única
(3)	Interação com a Gestão da Incubadora	Aconselhamento ou Tutoração Encaminhamento para recursos dentro e fora da Incubadora
(4)	Interação com Incubados	Compartilhamento de Informações, Experiências e Problemas Condução de negócios com outros Incubados
(5)	Acessibilidade e networking com recursos externos à incubadora	Pessoas relacionadas ao negócio no mercado, governo etc. Recursos de informação externos
(6)	Serviços de Treinamento e Capacitação	Plano de Negócios ou Planejamento Estratégico, Vendas e Marketing, Gestão Financeira
(7)	Assistência específica de Negócio	Regulações e Licitações Governamentais, Desenvolvimento do Produto, Propriedade intelectual e Patentes, Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), Gestão de Pessoal
(8)	Assistência para obtenção de financiamento externo	Assistência com financiamentos governamentais Assistência para atrair investidores externos

Quadro 1: Categorias de Recursos e Serviços Oferecidos por Incubadoras

Fonte: Adaptado de Xu (2010)

Raupp e Beren (2009) tratam da questão dos serviços e recursos ofertados pela incubadora a seus incubados, tendo como foco as dificuldades e facilidades das empresas incubadas nas diversas fases do processo de incubação. As facilidades descritas pelos autores, em ordem de frequência, são: infraestrutura da incubadora, divulgação do produto, apoio da universidade, participação em eventos, redução de custos, oportunidades de negócios, acesso a pesquisadores e troca de experiências com outras empresas e consultorias. Já as dificuldades enfrentadas pelas empresas do estudo, seguem esta ordem: falta de recursos financeiros e de

conhecimento em gestão empresarial, comercialização do produto, regularização da empresa e sua inserção no mercado, lançamento de novos produtos, gastos com impostos, fidelização de clientes e assessoria técnica.

Em estudo semelhante ao de Xu (2010), porém focado em incubadoras universitárias de Hong Kong e Estados Unidos, Lee e Osteryoung (2004) descrevem 14 fatores importantes para a efetiva operação do processo de incubação, agrupando-os em quatro categorias:

- a) estratégia e objetivos: (a) clareza no cumprimento dos objetivos; (b) estratégia de operação;
- b) recursos físicos e humanos: (a) acesso fácil à infraestrutura e a equipamentos; (b) acesso comunitário ao espaço de serviço e equipamentos de escritório; (c) *network* de suporte empreendedor; (d) experiência organizacional;
- c) serviços da incubadora: (a) transferência de tecnologia e pesquisa e desenvolvimento (P&D); (b) consultoria de negócios e legal; (c) suporte e consultoria financeira; (d) programa de educação empreendedora; e
- d) programa de *network*: (a) *network* institucional; (b) *network* de incubados; (c) *network* de financiamento; (d) suporte local e do governo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia proposta estrutura-se em estudo de caso. De caráter exploratório e utilizando-se de dados qualitativos, a análise de caso ancorou-se na seguinte literatura: Yin (2005); Eisenhardt (1989); Miles e Huberman (1994) e Lima (2010). Em particular, o estudo de caso seguiu uma proposta indutiva, necessária para a teorização a partir de fenômenos abrangidos por literatura escassa, como a formação de capacidades em empresas incubadas em incubadoras de empresa de base tecnológica.

O estudo de caso conta com muitas técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidência que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta dos acontecimentos estudados e entrevistas com as pessoas neles envolvidas. Nesses termos, o método de estudos

de caso é indicado quando se procura responder a questões iniciadas com “como” e “por que”, quando o evento estudado é contemporâneo ao pesquisador e quando não possui nenhum poder de inferência sobre o objeto estudado. Nestes casos, as questões formuladas geralmente lidam com questões operacionais que necessitam de acompanhamento ao longo do tempo, e não de uma análise pontual de eventos que podem ser analisados via quantificação de frequência ou de incidência. (YIN, 2005, p. 26)

A proposta de Eisenhardt (1989) de elaborar estudo de caso em que os dados levam a conclusões indutivas é uma das inspirações metodológicas deste trabalho. Segundo a autora, a flexibilidade teórica deve ser um dos principais aspectos dessa abordagem de análise, em que a pergunta de pesquisa e os constructos formulados antes da fase de coleta e entrada no campo de pesquisa devem ser maleáveis para que ideias que emergem da natureza empírica dos dados possam aprimorá-los. A atitude de permitir que a teoria nasça da análise dos dados e, somente após essa etapa, se comparem os resultados com a literatura segue as noções do método de teorização embasada (*grounded theory*).

Conforme Eisenhardt (1989), ao realizar essa abordagem metodológica, o pesquisador deve atentar para a escolha dos casos, a elaboração do instrumento de coleta, a entrada no campo, a análise dos dados, a comparação das evidências, a comparação com literatura consonante e também com a conflitante e, por último, as conclusões finais.

A matriz de amarração é uma ferramenta que possibilita a visualização da relação entre os constructos e os autores referenciados. O primeiro constructo abordado na matriz conglomerada aspectos relacionados à formação de capacidades e ancora-se nos estudos de Zahra, Sapienza e Davidsson (2006), Winter (2003) e Collis (1994), autores que teorizam a respeito do nascimento, natureza e identificação de capacidades em organizações. O segundo engloba aspectos ligados à relação incubadora-incubado e possui como fonte os seguintes autores: Gassmann e Becker (2006); Hannon (2003); Xu (2010); Raupp e Beren (2009); Sousa, Souza e Bonilha (2008); Lee e Osteryoung (2004).

CONSTRUCTOS		REFERENCIAL
Formação de Capacidades		Zahra, Sapienza e Davidsson (2006); Winter (2003); Collis (1994)
Relação Incubadora-Incubado	Empresas Incubadas	Hannon (2003)
		Xu (2010); Raupp e Beren (2009); Souza, Sousa e Bonilha (2008); Lee e Osteryoung (2004)
	Gestor da Incubadora	Gassmann e Becker (2006)
		Hannon (2003); Xu (2010); Raupp e Beren, (2009); Souza, Sousa e Bonilha (2008); Lee e Osteryoung (2004); Gassmann e Becker (2006)

Quadro 2: Matriz de Amarração
 Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo

A relação entre os constructos é de complementação, o primeiro possui raízes no campo da estratégia e empreendedorismo, e o segundo, no empirismo emergente do campo de estudo das incubadoras de empresas e empresas incubadas.

Para análise da capacidade empreendedora, constructo com fortes raízes no campo do empreendedorismo, foi utilizada a definição dada por Winter (2003), ele diz que capacidade é uma rotina de alto nível (ou uma coleção de rotinas) que, com suas execuções de fluxos de entrada, produz para a gestão da empresa um conjunto de decisões, gerando fluxos de saída particular.

Os outros autores descritos nesse constructo na matriz de amarração foram utilizados para identificação complementar das capacidades.

A relação entre incubados e incubadora, constructo com fortes raízes na RBV, foi interpretada, utilizando-se de dois eixos: serviços prestados pela incubadora e fluxo de recursos entre incubadora e incubados. O primeiro conceito possui suas bases nos estudos de Xu (2010); Raupp e Beren (2009); Sousa, Souza e Bonilha (2008) e Lee e Osteryoung (2004). Esses serviços são oferecidos durante o processo de incubação, que Hannon (2003) descreve em seu estudo. Essa relação pelo processo de incubação gera fluxo de recursos entre os incubados e a incubadora, documentados no trabalho de Gassmann e Becker (2006).

A seleção de caso é um aspecto importante da teorização embasada em estudos de caso. O caso foi

analisado com base na contribuição da literatura para a saturação teórica do estudo. Nesses termos, para estudar o fenômeno escolhemos o Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia (CIETEC), que é a incubadora referência na maior e mais rica cidade do Brasil, por possuir as características de ambos os campos: empreendedorismo, pois é uma incubadora que abriga empreendedores e suas ideias; e RBV, em razão da grande diversidade de recursos e serviços que oferece aos seus incubados.

Na gama de empresas abrigadas pelo CIETEC, foram escolhidas quatro empresas em estágios distintos de incubação: pré-incubação, incubação inicial, incubação final e pós-incubação. A pós-incubação, por não ser contemplada em nenhum documento oficial divulgado, é uma modalidade seleta do CIETEC. Essa modalidade de incubação é composta por empresas que foram incubadas, mas desejam manter o vínculo após a graduação com a incubadora. Tomou-se o cuidado de escolher empresas que produzem produtos de naturezas diferentes para eliminar possíveis vieses não sistemáticos. As quatro empresas selecionadas são: Home Solutions, Neuro Psicotronics (NPT), CHEM4U e Brasil Ozônio, que se encontravam em diferentes estágios de incubação. O Quadro 3 ilustra as empresas selecionadas.

EMPRESA	QUANTIDADE DE SOCIOFUN-DADORES	ETAPA DE INCUBAÇÃO	SETOR DE ATUAÇÃO
Home Solutions	2	Pré-Incubação	Gestão de Vidas
NPT – Neuropsicotronics	4	Início da incubação	Software – Gestão de Stress
CHEM4U	2	Término da Incubação	Solventes Químicos – Nanocomponentes
Brasil Ozônio	2	Pós-Incubação	Sanitização por Ozônio

Quadro 3: Composição das empresas estudadas
 Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com sócio-fundadores das empresas e com o gestor do CIETEC responsável pelo processo de seleção e incubação. Foram utilizados roteiros predeterminados de entrevista, com base em

Flick (2009). O propósito da entrevista semiestruturada é que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com um planejamento aberto, e não em uma entrevista padronizada ou em um questionário. Portanto, foram elaboradas perguntas embasadas no referencial teórico, conforme demonstrado na matriz de amarração (Quadro 2).

A ideia é que toda a teoria e os constructos de análise propostos sejam abordados em uma entrevista que permita que os entrevistados se sintam à vontade para expressar suas ideias e pontos de vista. A intervenção do entrevistador foi mínima, apenas para que os entrevistados se mantivessem no escopo de resposta da pergunta em questão. Porém, em alguns casos, foi permitido que o entrevistado “fugisse”, inicialmente, de sua resposta para alcançar uma coleta holística e subjetiva.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da análise de dados foram estruturados por constructos e comparados entre as empresas.

4.1 Formação de Capacidades

Nesta etapa do trabalho, discutiu-se a formação das capacidades dos entrevistados em relação à história da empresa e o que gerou um “gatilho” ou “estalo” para ser empreendedor e uma atividade estratégica da empresa. Pôde-se observar nos relatos que as ideias surgiram de experiências enraizadas na vida progressa dos empreendedores.

Nessa dimensão analisada, observou-se que há grande consonância com o referencial teórico e com a prática, uma vez que, conforme Zahra, Sapienza e Davidsson (2006), as capacidades se desenvolvem como resposta a uma variedade de condições, tais como a percepção de que mudanças externas que não condizem com os objetivos, o aprendizado sobre condições externas e as pressões internas por mudança.

Essa explicação deve ser adaptada ao contexto que presenciamos: há grande influência das pressões internas dos empreendedores, uma vez que todos tiveram a implementação inicial de sua ideia por meio da percepção como objetivo de vida. Em seguida,

foram buscar apoio externo, no caso a Incubadora de empresa, para viabilizar a o desenvolvimento de seus negócios. Nesse sentido, para Collis (1994), capacidades organizacionais são não apenas meras manifestações de estruturas e processos, mas também cultura corporativa e *network* de relações dos funcionários. Portanto, é possível inferir que as respostas dos empreendedores ao processo de entrada na incubadora se desenvolvem como capacidades organizacionais dessas empresas, pois são derivadas de sua cultura e do *network* pessoal dos sociofundadores. Adicionalmente, é possível atribuir um rótulo de empreendedoras a essas capacidades, já que se originam em um ambiente onde a incerteza domina e o risco é inerente.

As empresas também percebem que seus “gatilhos” empreendedores foram as razões para abrirem o negócio. Collis (1994) explica que a maneira como uma empresa transforma seus *inputs* e o *output* é uma grande incógnita que se define como *blackbox* (caixa-preta). Nesse contexto, capacidades funcionam como complemento organizacional aos determinantes de eficiência produtiva. Melhores capacidades habilitam as empresas à seleção e implementação de atividades necessárias para desenvolver e entregar um produto ao cliente, de maneira mais efetiva. Foi constatado que, nas empresas incubadas em estágio inicial de existência, a capacidade está sendo formada, e, em empresas incubadas em estágio final, colocada em teste e, conseqüentemente, aprimorada.

Nesses termos, Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) argumentam que empresas jovens são conhecidas por terem de “apagar incêndios”, pois não possuem nem tempo, nem conjunto de recursos necessários para planejar ou experimentar coisas diferentes, mesmo se forem vantajosos. Portanto, sem tempo e recursos adequados, as empresas são obrigadas a improvisar, como relatado nas respostas dos empreendedores.

4.2 Relação Incubadora-Incubado

Os empreendedores participaram de um processo de seleção composto por etapas clássicas, contendo um *workshop* para a elaboração do plano de negócios. É importante ressaltar que, durante o processo, a maioria dos empreendedores estudados não foi entrevistada e enxerga essa etapa como um evento atípico do processo de seleção. Saliente-se que, para o CIETEC, a

entrevista é necessária quando não existe algo muito bem explicado no plano de negócios, geralmente sobre assuntos técnicos do produto. De acordo com Hannon (2003), no estudo em que descreve as etapas do processo de incubação, o processo de seleção do CIETEC abrange três das cinco etapas (ver Figura 3): formulação da ideia, reconhecimento de oportunidades e planejamento e preparações. Destacando-se a etapa do *workshop* de plano de negócios como a grande “espinha dorsal” que estrutura o negócio.

Os empreendedores iniciantes, em pré-incubação e início da incubação, responderam que o processo de incubação não teve grandes impactos que pudessem ocasionar mudanças no que já estava previsto em seus planos de negócios. Já os empreendedores em fase final de incubação ou em pós-incubação relataram grande mudança em seus produtos e em suas empresas durante o processo de incubação. Essas mudanças podem ser analisadas como consequências diretas da entrada no mercado, ou seja, o que ocasionou as mudanças foi o contato da empresa e de seus produtos com o mercado de maneira mais ampla (concorrentes, fornecedores, clientes, credores etc.), e não o processo de incubação em si.

Esses impactos que geraram mudanças nas empresas com maior tempo de incubação e ainda não foram sentidas, em sua plenitude, nas empresas com menor tempo de incubação podem ser correlacionados com a quarta etapa do processo de incubação descrito por Hannon (2003): entrada e lançamento; momento em que as oportunidades são exploradas. Como as primeiras tendem a ter grande número de oportunidades já exploradas se comparadas às segundas, estão sujeitas a maiores mudanças devido à amplitude de cobertura do mercado e maior tempo de contato com os clientes.

Os empreendedores que estão em processo inicial de incubação identificam a infraestrutura como algo essencial que ajuda a dar foco ao que interessa: o produto e o negócio. Já os empreendedores estabelecidos, em fase final de incubação e em pós-incubação, enxergam a infraestrutura como algo que não pode ser relacionado ao sucesso da empresa. Nos estudos de Xu (2010); Raupp e Beren (2009); Souza *et al.* (2008); Lee e Osteryoung (2004), é possível observar a grande importância dada à infraestrutura como um dos serviços primordiais que as incubadoras oferecem

para o estabelecimento do negócio das empresas incubadas. No entanto, as respostas de dois (fase final e pós-incubação) empreendedores incubados contrastam e inferem que a infraestrutura é apenas “a cortina do espetáculo”.

Houve grande destaque nas respostas para a questão do *network off-line* de incubados, dadas pelos empreendedores que se encontram tanto em estágio inicial quanto final de incubação. Quanto à análise sobre a infraestrutura, é possível inferir a importância do *network* como fator crítico do processo de incubação. Essa percepção está alinhada ao que os autores discutem na literatura, principalmente Hannon (2003), quando trata do processo empreendedor, enfatiza que palestras, seminários, *workshops* e capacitações desenvolvem as habilidades interpessoais do empreendedor. Sun, Li e Leung (2007) defendem que as capacidades se relacionam com o *networking* do incubado e Beren (2009) afirma que a incubadora proporciona acesso a pesquisadores, troca de experiências com outras empresas e consultorias para seus incubados.

5 CONCLUSÕES

É possível destacar as contribuições das incubadoras para o desenvolvimento dos incubados por meio da síntese e discussão dos dados que foram coletados e analisados.

Com relação ao primeiro constructo proposto e analisado, formação de capacidades, não há empirismo que fundamente a forte influência da incubadora na formação dessas capacidades, pois, como demonstrado na análise dos dados, todas as fontes de capacidades provieram da experiência profissional ou acadêmica e da vivência pessoal dos empreendedores.

No segundo constructo analisado, relação incubadora-incubado, contemplado à luz teórica do RBV, houve conclusões significativas: o processo de seleção, mais especificamente no *workshop* de plano de negócios, foi essencial para o estabelecimento do negócio e direcionou a capacidade de planejamento e execução das empresas incubadas. O processo de incubação demonstrou um papel mais passivo que o esperado, pois a percepção dos empreendedores é a de que eles que detinham o controle das decisões e atividades da empresa e que o processo de incubação era apenas

um sistema coletivo de recursos e competências. Houve também grande divergência entre os resultados obtidos a respeito da percepção da infraestrutura oferecida pela incubadora com relação ao que é retratado pela literatura do assunto. Descobriram-se fortes evidências de que os empreendedores que estavam em fase inicial de incubação davam muito importância à infraestrutura física. Já os que estavam em fases mais avançadas do processo de incubação pouca importância “viam” na infraestrutura oferecida pelo CIETEC. Entretanto, todos os empreendedores foram unânimes em relação à importância do *networking* proporcionado pela incubadora. Estes achados corroboram o que se discute na literatura sobre RBV e sobre a diferença entre capacidades em empresas já estabelecidas e em empresas jovens. (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006; AUTIO; GEORGE; ALEXU, 2011; COLLIS, 1994)

Houve grande divergência nas respostas dos entrevistados sobre quais serviços ofertados durante o processo de incubação foram primordiais no estabelecimento do negócio. Cada um foi tendenciado de acordo com a natureza e foco da gestão empresarial. A percepção da importância desses serviços está de acordo com a literatura, em que serviços considerados primordiais pelos empreendedores já haviam sido previamente identificados na literatura. O papel da incubadora pode ser aprimorado, e seu impacto, aumentado por meio de uma gestão mais efetiva dos serviços oferecidos, considerando, de antemão, o estágio em que suas empresas incubadas se encontram. Com base nessa demanda, é preciso priorizar recursos demandados em ciclos específicos da incubação para conseguir aproveitar de maneira mais eficiente o recurso que é ofertado e desenvolvido nas empresas incubadas.

REFERÊNCIAS

AUTIO, E.; GEORGE, G.; ALEXU, O. **International Entrepreneurship and Capability Development – Qualitative Evidence and Future Research Directions**. Entrepreneurship Theory and Practice, January, 2011.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management** Destin, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. **Resource-Based Theory: creating and sustaining competitive advantage**. Oxford University Press, 2007. New York, Estados Unidos, 2007.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BIAGIO, L. A. **Incubadoras de empreendimentos orientados para o desenvolvimento local e setorial: planejamento e gestão**. Brasília: ANPROTEC – SEBRAE, 2006.

BINDER, M. P. **Empreendedorismo e visão baseada em recursos: uma nova perspectiva de análise**. XXXI Encontro da ANPAD, 2007.

COLLIS, D. J. Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 15, p. 143-152, 1994.

DRUCKER, P. **Innovation and Entrepreneurship**: harper and row, 1985. New York, Estados Unidos, 1985.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GASSMANN, O.; BECKER, B. Towards a resource-based view of corporate incubators. **International Journal of Innovation Management**, London, v. 10, n. 1, 2006.

HANNON, P. D. A conceptual development framework for management and leadership learning in the UK incubator sector. **Education + Training**, London, v. 45, n. 8/9, p. 449-460, 2003.

HITT, Michael A. *et al.* Strategic Entrepreneurship: integrating entrepreneurial and strategic management perspectives. In: HITT, Michael A. *et al.* **Strategic entrepreneurship: creating a new mindset**. Blackwell Publishing, Oxford, England. 2002.

KNIGHT, F. H. **Uncertainty and rofity**. Houghton Mifflin. Boston, Estados Unidos, 1921.

- LAHORGUE, M. A. **Parques, pólos e incubadoras:** instrumentos de desenvolvimento do século XXI. Brasília: ANPROTEC/SEBRAE, 2004.
- LANDSTRÖM, H.; BENNER, M. Entrepreneur Research: a history of scholarly migration. In: LANDSTRÖM, H.; LOHRKE, F. **Historical foundations of entrepreneurship research.** Cheltenham: Edward Elgars, 2010.
- LEE, S. S.; OSTERYOUNG, J. S. A comparison of Critical Success Factors for Effective Operations of University Business Incubators in the United States and Korea. **Journal of Small Business Management**, Malden, v. 42, n. 4, 2004.
- LIMA, E. Teorizando a partir de dados qualitativos em administração. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 11, n. 1, p. 73-93, 2010.
- MICHAEL, S.; STOREY, D.; THOMAS, H. Discovery and Coordination in Strategic Management and Entrepreneurship. In: HITT, Michael A.; IRELAND, R. D.; CAMP, M. S.; SEXTON, D. L. **Strategic entrepreneurship:** creating a new mindset. Blackwell Publishing, Oxford, England, 2002.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis:** an expanded sourcebook. Sage Publications, 2nd Edition, 1994.
- MEYER, G. D.; NECK, H. M.; MEEKS, M. D. The Entrepreneurship-Strategic Management Interface. In: HITT, Michael A. *et al.* **Strategic entrepreneurship:** creating a new mindset. Blackwell Publishing, Oxford, England, 2002.
- MEYER, G. D. The Reinvention of Academic Entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, Malden, v. 49, n. 1, p. 1-8, 2011.
- PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm.** John Wiley. New York, Estados Unidos, 1959.
- RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Programas oferecidos pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 83-107, 2009.
- SCHENDEL, D. E.; HOFER, C. W. Strategic Management: A new view of business policy and planning. **Little, Brown and Company**, Boston, Estados Unidos, 1979.
- SCHINDEHUTTE, M.; MORRIS, M. H. Advancing strategic entrepreneurship research: the role of complexity science in shifting the paradigm. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Waco, v. 33, n. 1, p. 241-276, january, 2009.
- SEBRAE – Agência de Apoio ao Empreendedor e Pequeno Empresário. **Taxas de sobrevivência das empresas no Brasil.** 2011. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2011.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, Chicago, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.
- SOUZA, J. H.; SOUSA, J. E. R.; BONILHA, I. D. Avaliação do Processo de Incubação no Estado de São Paulo. **Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista**, Campo Limpo Paulista, v. 2, n. 2, p. 21-39, 2008.
- SUN, H.; NI, W.; LEUNG, J. Critical Success Factors for Technological Incubation: case study of Hong Kong science and technology parks. **International Journal of Management**, Bournemouth, v. 24, n. 2, p. 346-363, 2007.
- WERNERFELT, B. A Resourced-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 5, p. 171-180, 1984.
- WINTER, S. G. Understanding Dynamic Capabilities. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 24, p. 991-995, 2003.
- XU, L. Business Incubation in China: effectiveness and perceived contributions to tenant enterprises. **Management Research Review**, Cambridge, v. 33, n. 1, p. 90-99, 2010.



ZAHRA, S.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P.
Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: a review,
model and research agenda. **Journal of Management
Studies**, Malden, v. 43, n. 4, p. 917-955, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 3.
ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAHRA, S.; DESS, G. D. Entrepreneurship as a field of
research: Encouraging dialogue and debate. **Academy
of Management Review** Chicago, v. 26, n. 1, p. 8-20,
2001.