

## **O DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS E CAPACIDADES DE MICROEMPRESAS INCUBADAS**

**THE DEVELOPMENT OF RESOURCES AND CAPABILITIES IN INCUBATED MICROENTERPRISES**

**EL DESARROLLO DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE MICROEMPRESAS INCUBADAS**

**MAURICI DIAS GOMES**

Mestre

Universidade Presbiteriana Mackenzie - Brasil

[mauricidg@gmail.com](mailto:mauricidg@gmail.com)

**REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES**

Doutor

Universidade Presbiteriana Mackenzie - Brasil

[reynaldo.marcondes@mackenzie.br](mailto:reynaldo.marcondes@mackenzie.br)

Submetido em: 18/10/2015

Aprovado em: 31/03/2016

Doi: [alcance.v23n1.p51-66](https://doi.org/10.24036/alcance.v23n1.p51-66)

### **RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo mostrar como ocorre o desenvolvimento de recursos e capacidades de microempresas, por meio do apoio de uma incubadora, com aporte teórico da Visão Baseada em Recursos (VBR). O método da pesquisa foi o qualitativo de caráter exploratório e descritivo. Foram feitas entrevistas apoiadas em um roteiro padronizado com perguntas abertas junto a empresários gestores de nove empresas incubadas com negócios nas áreas de biotecnologia, eletromecânica, cosméticos, injeção plástica, metalurgia, treinamento, tecnologia da informação e comunicação. Como resultado, constatou-se que as microempresas buscam criar valor aos seus produtos e serviços de maneira diferenciada, desenvolvendo os recursos e as capacidades estratégicos com esta finalidade. O processo foca primeiro a necessidade dos clientes para adequar os recursos e as capacidades, visando à sua satisfação. Os recursos que se mostraram estratégicos para a geração de valor aos produtos e aos serviços das empresas que participaram do estudo foram os de natureza intangível, como o conhecimento técnico especializado e a customização dos serviços, e as capacidades de desenvolvimento e aprimoramento de produtos para demandas específicas e a personalização com inovação do produto.

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

### **ABSTRACT**

Using theoretical support of the Resource Based View (RBV), this article aims to show how the development of resources and capabilities of microenterprises occurs through the support of an incubator. The research method was qualitative exploratory and descriptive. Interviews were conducted using a standardized script with open questions, applied to entrepreneurs of nine incubated microenterprises operating in the areas of biotechnology, electromechanical, cosmetics, plastic injection molding, metallurgy, training, information technology and communication. It was found that the microenterprises seek to generate value for their products and services in different ways, developing resources and strategic capabilities for this purpose. The process focuses, first and foremost, on the customer's needs, seeking to adapt the resources and capabilities to meet those needs. The resources that have proven strategic in generating value for the products and services of the microenterprises

that participated in the study were intangible aspects, such as specialized technical knowledge and customization of services, the ability to develop and improve products to meet specific demands, and personalization with product innovation.

Keywords: Business incubator. Value creation. Resources. Capabilities. Resource based view.

## RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo mostrar cómo se produce el desarrollo de recursos y capacidades de microempresas, por medio del apoyo de una incubadora, con el aporte teórico de la Visión Basada en los Recursos (VBR). El método de la investigación fue el cualitativo de carácter exploratorio y descriptivo. Se realizaron entrevistas apoyadas en una guía patrón con preguntas abiertas con empresarios gestores de nueve empresas incubadas con negocios en las áreas de biotecnología, electromecánica, cosméticos, inyección plástica, metalurgia, capacitación, tecnología de la información y comunicación. Como resultado se constató que las microempresas buscan crear valor para sus productos y servicios de manera diferenciada, desarrollando los recursos y las capacidades estratégicas con esa finalidad. El proceso enfoca primero la necesidad de los clientes para adecuar los recursos y las capacidades, buscando su satisfacción. Los recursos que se mostraron estratégicos para la generación de valor a los productos y a los servicios de las empresas que participaron del estudio fueron los de naturaleza intangible, como el conocimiento técnico especializado y la customización de los servicios, y las capacidades de desarrollo y perfeccionamiento de productos para demandas específicas y la personalización con innovación del producto.

Palabras clave: Incubadora de empresas. Creación de valor. Recursos. Capacidades. Visión basada en los recursos.

## 1 INTRODUÇÃO

O interesse para analisar o desenvolvimento de micro e pequenas empresas residentes em incubadoras surgiu da constatação de uma lacuna na literatura por tratar muito pouco este tipo de situação que é de grande relevância para a economia local e nacional (KENSKI, 2011). Storopoli, Binder e Maccari (2013) apontam a escassez de estudos no tocante à formação de recursos e capacidades em microempresas apoiadas por incubadoras de empresas.

De acordo com Somsuk et al. (2011), as incubadoras de empresas são vistas como um mecanismo que pode criar ambientes de apoio empresarial de base tecnológica para *start-ups*, ajudando-as a aumentar as chances de sua sobrevivência.

Nessa linha, Souza, Sousa e Bonilha (2008) destacam que os benefícios gerados pelas novas empresas que surgem das incubadoras são inúmeros, dentre eles a difusão de produtos, processos e serviços, muitas vezes efetivamente inovadores, com melhor qualidade, mais eficientes e mais baratos.

O Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos (PNI, 2014) define a pequena empresa de base tecnológica (PEBT) como sendo um empreendimento baseado no desenvolvimento de novos produtos ou processos, mediante a aplicação sistemática de conhecimentos científicos e tecnológicos e a utilização de técnicas avançadas ou pioneiras.

A Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) definem a empresa incubada ou empresa residente como sendo a organização que desenvolve produtos ou serviços inovadores abrigada em incubadora de empresas que, após ingresso mediante processo de seleção, recebe apoio técnico, gerencial e financeiro de rede de instituições constituída especialmente para criar e acelerar o desenvolvimento de pequenos negócios (ANPROTEC/SEBRAE, 2002).

Para ingressar em uma incubadora, a empresa precisa passar por um processo seletivo (ANPROTEC, 2014). As regras de seleção variam de acordo com cada incubadora, porém o pré-requisito mais importante é a inovação. A empresa incubada residente é a que ocupa um espaço dentro das instalações da incubadora, utilizando a sua infraestrutura. O tempo médio de incubação de uma empresa é de três anos. Todavia esse

prazo varia de acordo com as características da empresa, mas para se graduar é preciso que esteja preparada para enfrentar o mercado.

Para o SEBRAE (2014), as MPEs são classificadas quanto ao número de empregados, sendo consideradas microempresas aquelas que empregam até 09 pessoas nos segmentos de comércio e serviços e até 19 pessoas nos setores da indústria e da construção civil. Já as empresas de pequeno porte são as que empregam de 10 a 49 pessoas nos segmentos de comércio e serviços e de 20 a 99 pessoas nos setores da indústria e da construção civil.

Para se ter uma ideia da relevância desse tipo de empresas, de acordo com dados do SEBRAE (2014), existem 6,3 milhões de empresas no Brasil, sendo que desse total 99% são micro e pequenas empresas (MPEs) que respondem por 20% do Produto Interno Bruto (PIB), representando 52% dos empregos formais e 40% da massa salarial do país. Os pequenos negócios (formais e informais) respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado. No Estado de São Paulo existem 1,5 milhão de micro e pequenas empresas, e estas representam 98% das empresas paulistas.

Dado o tema do estudo tratar do desenvolvimento de micro e pequenas empresas, adotou-se a Visão Baseada em Recursos (VBR), profícua e destacada abordagem no âmbito da Administração Estratégica, que aborda os recursos e as capacidades como geradores de vantagem competitiva, e tem contribuído para debates envolvendo questões como a criação de valor, desempenho e vantagem competitiva das empresas (NOTHNAGEL, 2008).

Mais especificamente, a VBR defende que a empresa obtém uma vantagem competitiva sustentável quando consegue criar maior valor econômico para o cliente, por meio dos seus recursos e capacidades, obtendo um retorno superior ao dos seus concorrentes (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF; BARNEY, 2003; BOWMAN; AMBROSINI, 2000).

Apesar da sua relevância como abordagem teórica, há também uma lacuna na VBR com relação à pouca consideração quanto às micro e pequenas empresas (KELLIHER; REINL, 2009), não obstante estas empresas seguirem a lógica básica dos negócios, ou seja, é preciso ter clientes para adquirirem os seus produtos e serviços que são produzidos com base em recursos e capacidades.

Diante das considerações feitas até aqui, foi definida como questão de pesquisa do estudo: “como ocorre o desenvolvimento de recursos e capacidades de microempresas, por meio do apoio de uma incubadora, visando à vantagem competitiva?”. Para responder esta questão foram estabelecidos dois objetivos: a) entender como é feita a geração de valor para os produtos e serviços das empresas incubadas; e b) identificar que recursos e capacidades desenvolvidos na incubadora são estratégicos para a criação de valor por estas empresas.

Nas próximas seções estão apresentados: a fundamentação teórica da VBR, apresentando os conceitos essenciais utilizados no estudo; os procedimentos metodológicos com as justificativas da estratégia da pesquisa, que adotou o método qualitativo com aporte descritivo e exploratório; as informações sobre a incubadora no qual o estudo foi realizado e sobre as microempresas que dela participaram; a coleta e o tratamento dos dados, a análise dos resultados obtidos no campo; e as considerações finais, apontando os aprendizados obtidos com a pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção apresenta os conceitos básicos da VBR sobre criação de valor, recursos e capacidades e as condições para estes serem considerados como estratégicos, de maneira conectada com os objetivos do estudo.

### **2.1 A Visão Baseada em Recursos**

A origem da VBR tem a ver com a teoria da firma em que Penrose (1959) defende que as organizações podem ser vistas como um conjunto de recursos produtivos administráveis. De acordo com a autora, a limitação de crescimento da empresa não está relacionada ao mercado em que atua, mas aos recursos que possui e, principalmente, à maneira como são utilizados, cuja distinção estabelece a singularidade das empresas.

Para Barney (1991, 2011), a VBR baseia-se em dois pressupostos considerados fundamentais sobre os recursos e as capacidades que as empresas podem controlar. O primeiro pressuposto é o da heterogeneidade

de recursos, ou seja, empresas distintas podem possuir conjuntos diferentes de recursos e capacidades que lhes permitam ser mais eficientes em realizar determinada atividade do que seus competidores em determinado segmento de atuação. O segundo pressuposto trata da imobilidade dos recursos que propõe que determinadas diferenças de recursos e capacidades entre as empresas podem ser duradouras em razão dos custos elevados para desenvolvê-los ou adquiri-los.

Dessa maneira, considerar esses pressupostos possibilita explicar por que algumas empresas superam outras, ainda que estejam competindo no mesmo setor e, assim, poderem obter vantagem competitiva sustentável em relação aos seus concorrentes, por meio dos seus ativos estratégicos considerados valiosos e custosos de imitar (BARNEY, 2011).

Collis e Montgomery (2008) defendem que a abordagem da VBR explica como os recursos de uma empresa podem conduzir o seu desempenho em um ambiente dinâmico e competitivo. Segundo os autores, essa abordagem combina a análise dos fenômenos no âmbito interno das empresas com a análise externa da indústria e do ambiente em que as empresas estão inseridas.

## 2.2 Criação de valor e vantagem competitiva

Peteraf e Barney (2003) defendem que o valor criado por uma empresa ao ofertar 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 este mesmo bem ou serviço. Esse valor pode ser aumentado oferecendo-se maiores benefícios para os compradores ou reduzindo-se os custos para a sua produção, ou ambos. Para os autores, uma empresa tem uma vantagem competitiva se ela for capaz de criar mais valor econômico do que o concorrente no mercado de seus produtos.

De acordo com Barney e Clark (2007), para criar mais valor do que seus rivais, a empresa deve produzir maiores benefícios líquidos, por meio da diferenciação superior e/ou da redução de custos. Esses autores sustentam que a empresa tem uma vantagem competitiva sustentável quando esta cria mais valor econômico do que as empresas concorrentes em sua indústria, e estas são incapazes de duplicar os benefícios desta estratégia por algum tempo.

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. Assim, as empresas têm que entregar valor aos clientes que seja superior àquele oferecido pelos concorrentes para gerar a vantagem competitiva.

Da perspectiva de *marketing*, Zubac, Hubbard e Johnson (2010) enfatizam que o valor é aquele percebido a partir da perspectiva do cliente. Esses autores defendem que os clientes efetivam a compra quando sua proposta de valor é afetada por um preço melhor ou um melhor desempenho para um produto/serviço ou se um substituto adequado se tornar disponível.

## 2.3 Recursos e capacidades estratégicos

Amit e Schoemaker (1993) definem como recursos e capacidades o conjunto de ativos estratégicos difíceis de negociar e de imitar, escassos, apropriáveis e especializados, que proporcionam vantagem competitiva para a empresa.

Um recurso pode ser entendido como sendo qualquer coisa que possa ser relacionada às forças ou às fraquezas de uma determinada empresa. Os ativos em questão podem ser: marcas, conhecimento da tecnologia no âmbito interno, emprego de pessoal qualificado, contatos comerciais, maquinário, procedimentos eficientes, capital, etc. (WERNERFELT, 1984).

De acordo com Barney (1991), os recursos podem ser definidos como ativos, capacidades, processos organizacionais, informações, conhecimento, entre outros, controlados pela empresa e que possibilitem a esta a formulação e a implementação de estratégias que aumentem sua eficiência e eficácia.

Para Barney (2011), os recursos são considerados ativos tangíveis e intangíveis que determinada empresa controla com o intuito de criar e implementar estratégias. O autor exemplifica as fábricas e os produtos de uma empresa como ativos tangíveis, e a reputação e o trabalho em equipe como ativos intangíveis.

Na mesma linha, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) classificam como recursos tangíveis aqueles que podem ser vistos e quantificados, e intangíveis os ativos que estão profundamente enraizados no histórico da empresa e foram acumulados ao longo do tempo.

Kristandl e Bontis (2007) afirmam que os recursos intangíveis sempre fizeram parte das operações de uma empresa e que existem diferentes definições acerca deste recurso. Com o propósito de obter o consenso no âmbito da RBV, esses autores propõem uma construção de definições e apresentam os intangíveis como sendo um subconjunto de recursos estratégicos que inclui os ativos e as capacidades de uma empresa, visando à obtenção de vantagem competitiva sustentável.

Quanto às capacidades, Helfat e Peteraf (2003) defendem que são as habilidades de uma empresa em gerir seus recursos e capacidades com o propósito de sobreviver e prosperar. Segundo as autoras, para uma empresa obter vantagem competitiva em relação às suas concorrentes, esta deve ter capacidades que as outras não têm ou são difíceis para serem obtidas, o que explica o fato de algumas empresas atingirem lucros ou retornos superiores em detrimento de outras.

Barney (2011) define capacidades como sendo os ativos intangíveis que permitem à empresa aproveitar outros recursos que controla. O autor sustenta também que a heterogeneidade dos recursos ocorre quando determinadas empresas utilizam suas capacidades de maneira mais eficiente e eficaz do que outras, conferindo a estas a possibilidade de um desempenho superior, independentemente do setor de atuação.

## 2.4 Condição estratégica de recursos e capacidades

Barney (1995) desenvolveu o modelo VRIO baseado nos atributos de valor, raridade, inimitabilidade e organização como sendo as condições básicas para um recurso ou capacidade ser considerado como estratégico, ou seja, essencial para a criação de valor econômico que possibilita a sustentação da vantagem competitiva, apresentado a seguir.

**Valor.** Os recursos são valiosos quando permitem à empresa explorar oportunidades ou neutralizar ameaças externas por meio da oferta de produtos com valor superior ao dos concorrentes, tendo como efeito o aumento das receitas líquidas ou a redução dos custos líquidos da empresa (BARNEY, 2011). Zubac, Hubbard e Johnson (2010) destacam a importância de ter claro o entendimento do conceito de valor a partir da perspectiva do cliente, de maneira a empresa poder se beneficiar com a criação de valor, por meio de seus recursos e capacidades.

Nesse sentido, Collis e Montgomery (2008) defendem que um recurso valioso deve contribuir para a produção de algo que os clientes desejam a um preço que os mesmos estão dispostos a pagar.

**Raridade.** Para Barney (2011), se um determinado recurso ou capacidade for controlado por inúmeros concorrentes, dificilmente poderá ser uma fonte de vantagem competitiva para a empresa. Se o recurso for raro, mas não gerar valor, será também de muito pouca valia dada a interdependência entre esses atributos, pois são os responsáveis pela obtenção de uma vantagem competitiva ou de uma paridade competitiva.

**Inimitabilidade.** Um recurso é inimitável ou imperfeitamente imitável na medida em que as empresas que não o possuem se deparem com uma desvantagem de custo para obtê-lo ou para desenvolvê-lo (BARNEY, 1991). As empresas que possuem e exploram recursos valiosos, raros e custosos de imitar poderão desfrutar de um período de vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 2011). Collis e Montgomery (2008) sustentam que a inimitabilidade pode ser obtida por meio da característica da singularidade física como um recurso único.

**Organização.** Barney e Clark (2007) defendem que os recursos valiosos, raros e inimitáveis só podem ser uma fonte efetiva de vantagem competitiva sustentável se a empresa estiver organizada para explorar o potencial oferecido por esses recursos. Tal organização compreende a estrutura administrativa, os processos, os sistemas formais e as informações de controle gerencial e das políticas de remuneração alinhadas com a estratégia de competitividade da empresa (BARNEY; CLARK, 2007).

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 3.1 Tipo e método da pesquisa

Tendo em vista o objetivo da pesquisa que buscou entender que recursos e capacidades são desenvolvidos pelas microempresas, por meio do apoio de uma incubadora, foi adotado um estudo exploratório

e descritivo desenvolvido por meio do método qualitativo. Para Collis e Hussey (2005) a pesquisa exploratória é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa quando há pouco ou nenhum estudo anterior, que possa permitir a obtenção de informações sobre determinado fenômeno, ao passo que a pesquisa descritiva visa descrever o comportamento dos fenômenos.

De acordo com Flick (2004), quando os fenômenos são estudados em sua complexidade e totalidade em seu contexto e quando os campos de estudo não são situações artificiais em laboratório, mas sim as práticas e interações dos sujeitos na vida cotidiana, a solução é buscada na pesquisa qualitativa, daí a sua adoção neste estudo.

### **3.2 Ambiente da pesquisa e entrevistados**

A pesquisa foi realizada no ambiente interno da Incubadora Tecnológica de Guarulhos (ITG), que acolhe microempresas nascentes ou em operação que buscam o desenvolvimento de seus negócios, agregando novos conhecimentos, inovações e tecnologias, com o propósito de transformar ideias em produtos e serviços com qualidade superior, de maneira a melhorar a sua competitividade. A ITG foi fundada em outubro de 2005 e oferece às empresas incubadas infraestrutura física, treinamentos para o desenvolvimento gerencial, consultoria especializada, orientação mercadológica, financeira e outros serviços de apoio para que as microempresas, empresas de pequeno porte e empreendedores iniciantes se desenvolvam de maneira produtiva (INCUBADORA, 2014).

Com isso, as microempresas obtêm acesso a especialistas, docentes pertencentes às instituições de ensino superior que dão apoio à ITG e aos consultores externos para orientar os empresários na gestão de seus negócios. Esse apoio compreende a concepção e a execução de processos operacionais, a prospecção de mercados e o desenvolvimento de projetos de captação de recursos. Além disso, passam a dispor de espaço físico, instalações e equipamentos indispensável para materializar os seus produtos e serviços.

A incubadora ocupa um galpão industrial com 2.280 m<sup>2</sup> de área total no Parque Industrial de Cumbica – Guarulhos/SP e que abriga cerca de 30 empresas incubadas entre residentes e não residentes.

As empresas residentes na ITG são empreendimentos nascentes com foco em inovação tecnológica, que necessitam recorrer a agentes externos para complementar os recursos necessários para o seu desenvolvimento e aumento de sua competitividade no mercado em que atuam (INCUBADORA, 2014).

Foram selecionadas para pesquisa nove empresas com negócios variando entre a produção de bens duráveis a serviços, especificamente dos setores de biotecnologia, eletromecânica, cosméticos, injeção plástica, metalurgia, consultoria e treinamento, tecnologia da informação e da comunicação.

O Quadro 1 indica o tipo de negócio das empresas pertencentes à ITG que foram objeto do estudo.

Quadro 1 – Tipos de negócios das empresas selecionadas

Empresas participantes da pesquisa	Período de incubação	Produtos/serviços
E1	Dois anos e 10 meses	Churrasqueira ecológica a carvão que não emite fumaça.
E2	Dois anos	Coberturas automotivas com matéria-prima inovadora e montagem especializada.
E3	Três anos	Produtos cosméticos personalizados com matéria-prima diferenciada.
E4	Três anos	Automação industrial – desenvolvimento de soluções inovadoras e customizadas.
E5	Dois anos e seis meses	Desenvolvimento de peças personalizadas e serviços de injeção plástica.
E6	Três anos	Fabricação de insumos (oligos e DNA sintético), testes em biotecnologia e pesquisa científica.
E7	Dois anos e seis meses	Consultoria para gestão da qualidade e da capacitação.
E8	Três anos	<i>Marketing</i> digital, pesquisas de mercado e desenvolvimento tecnológico.
E9	Três anos	Manutenção e implantação de novos projetos em T.I e Telecomunicações.

Fonte: Elaborado pelos autores

### 3.3 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas presenciais junto aos proprietários das nove empresas incubadas, já mencionadas, utilizando-se um roteiro padronizado contendo dez perguntas abertas e conectadas ao referencial teórico, apresentado no Apêndice. Para a elaboração das perguntas foi utilizada uma matriz de amarração visando garantir a consistência entre os conceitos utilizados e o material obtido no campo. Patton (2002) argumenta que o roteiro é uma modalidade de instrumento de entrevista caracterizada pelo emprego de uma lista de perguntas ordenadas e redigidas por igual para todos os entrevistados. De acordo com o autor, as entrevistas produzem citações diretas dos depoentes acerca de suas experiências, opiniões e conhecimento, portanto, adequadas aos objetivos do estudo. Todas as entrevistas foram gravadas com autorização prévia dos entrevistados e transcritas posteriormente.

As empresas participantes da pesquisa foram selecionadas de acordo com os seguintes critérios: a) período de incubação compreendido entre dois e três anos; b) estágio de desenvolvimento desde a sua admissão na ITG até o momento da pesquisa; e c) atividades desenvolvidas que tenham permitido se obter resultados relevantes, de maneira a possibilitar a obtenção de dados relevantes para a pesquisa.

### 3.4 Tratamento dos dados

O tratamento dos dados foi baseado na análise de conteúdo (BARDIN, 2007) como técnica de pesquisa que possibilitou o tratamento objetivo e produtivo das informações coletadas nas entrevistas. Os dados foram processados por meio de procedimentos analíticos, de maneira a resultarem em uma representação simplificada, clara, compreensível, confiável e original, conforme prescrevem Gibbs (2009) e Flick (2009) em relação a dados qualitativos.

Para enriquecer as análises posteriores pela comparação entre os grupos de diferentes tipos de negócios, o tratamento dos depoimentos foi dividido em três grupos: a) empresas de produtos; b) empresas de produtos e serviços; e c) empresas de serviços.

O processo adotado seguiu as fases propostas por Bardin (2007), quais sejam: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Como as perguntas direcionaram as respostas, estas pré-codificaram, por meio das suas palavras-chaves, os dados obtidos nas entrevistas.

A pré-análise constou do agrupamento das respostas dadas às perguntas que lhes fossem mais pertinentes. Também incluiu o ajuste fino desse agrupamento, pelo fato de alguns entrevistados terem dado as respostas posteriormente no momento de outras perguntas.

Na exploração do material foram feitos recortes dos depoimentos transcritos, no sentido de agrupar as unidades semânticas, quais sejam, palavras, locuções, frases curtas, que mantinham a relação mais próxima com os códigos inerentes às perguntas (BARDIN, 2007).

O tratamento dos dados correspondeu ao processo de redução e síntese das unidades semânticas obtidas de cada entrevistado que foram agregadas até se transformarem em temas. O passo seguinte foi a elaboração de nova redução e síntese para se chegar às categorias. Nesse momento foi feita a verificação da sua pertinência com os objetivos específicos.

Para facilitar esse trabalho e garantir a consistência da análise dos resultados, foi utilizada uma planilha em que na primeira coluna foram colocados os objetivos específicos, na segunda as perguntas e da terceira em diante as unidades semânticas de cada entrevistado, dispostas nas linhas correspondentes a cada pergunta. Das leituras no sentido horizontal da planilha resultaram os temas, que foram dispostos em uma coluna própria subdividida de maneira a ter correspondência com os objetivos específicos. A última coluna da planilha correspondeu à das categorias da análise. O Quadro 2 sintetiza a conexão entre os objetivos específicos e as categorias resultantes.

Quadro 2 – Objetivos específicos e categorias

Objetivos específicos	Categorias
A. Entender como é feita a geração de valor para os produtos e serviços das empresas incubadas	✓ Oferta de produtos e serviços inovadores e personalizados com baixa concorrência
B. Identificar que recursos e capacidades desenvolvidos na incubadora são estratégicos para a criação de valor por estas empresas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Infraestrutura disponível</li> <li>✓ Conhecimento técnico especializado e customização dos serviços</li> <li>✓ Desenvolvimento e aprimoramento de produtos para demandas específicas</li> <li>✓ Personalização com inovação do produto</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após o tratamento dos depoimentos dos empresários, passou-se à análise dos resultados com base nas categorias apresentadas no Quadro 2. As análises estão ordenadas de acordo os objetivos específicos. Em razão do compromisso de garantir o anonimato solicitado pelos entrevistados, eles foram identificados como (E1), (E2), (E3), (E4), (E5), (E6), (E7), (E8) e (E9), de acordo com a ordem cronológica em que ocorreram as entrevistas.

### 4.1 Objetivo específico A

O tratamento das respostas às perguntas referentes a este objetivo resultou em uma única categoria, em razão da grande convergência verificada nos depoimentos dos entrevistados, abrangendo os três tipos de negócios.

#### Oferta de produtos e serviços inovadores e personalizados com baixa concorrência

O fator principal identificado nesta categoria foi a relevância atribuída pelos entrevistados aos produtos e aos serviços considerados por eles como inovadores em relação aos dos concorrentes, mesmo enfrentando poucos concorrentes diretos.

Além da inovação, outro fator relevante foi a demanda por serviços personalizados, ou seja, atender as expectativas dos clientes com base nas suas especificidades, permitindo, assim, uma efetiva geração de valor.

Os trechos dos depoimentos apresentados a seguir apontam os aspectos envolvidos na inovação dos produtos e serviços:

[...] a gente enfrenta essa concorrência apresentando algumas inovações, diferenciais, para promover o serviço de uma maneira diferente que a concorrência, agregando a consultoria à sua utilização. (E7)

[...] nós buscamos sempre uma solução, uma novidade no mercado que reduza o custo do cliente em até 50%. Em um caso o preço foi reduzido de cerca de R\$ 5.000,00 para R\$ 2.300,00. (E9)

Os relatos demonstram a iniciativa de ampliação do valor dos produtos e/ou serviços, por meio da oferta de soluções que proporcionam maiores benefícios e redução de custos para os seus clientes, conforme propõem Peteraf e Barney (2003).

Com relação à personalização como fator relevante para a geração de valor aos produtos e aos serviços, os depoimentos a seguir são ilustrativos:

[...] o fato de nós atendermos os nossos clientes de forma tão peculiar, ou seja, com base em informações de pesquisa, nos faz identificar com mais precisão as necessidades deles. (E8)

[...] o cliente traz uma peça para efetuar um determinado serviço, seja montagem, estamparia, e nós oferecemos a solução integrada, desde o projeto até o *try-out* final da máquina. (E4)

Os depoimentos anteriores são consistentes com a posição de Peteraf e Barney (2003), e Barney e Clark (2007), que defendem que, para criar mais valor do que seus rivais, uma empresa deve produzir maiores benefícios líquidos, por meio da diferenciação superior, a exemplo do que ocorreu com as empresas da pesquisa que, aparentemente, conhecem os seus mercados e os concorrentes, aproveitando-se das oportunidades surgidas.

Os relatos dos entrevistados também corroboram a afirmação de Zubac, Hubbard e Johnson (2010) de que o valor normalmente é percebido a partir da perspectiva do cliente.

#### 4.3 Objetivo específico B

Com este objetivo buscou-se identificar que recursos e capacidades se tornaram estratégicos para a geração de valor aos produtos e aos serviços ofertados pelas empresas incubadas.

Como resultado foi possível elaborar quatro categorias de análise, apresentadas a seguir.

##### Infraestrutura disponível

Esta categoria foi elaborada basicamente a partir da convergência dos depoimentos dos entrevistados pertencentes aos tipos de negócios com produtos e com produtos e serviços. Os entrevistados, de uma maneira geral, consideraram a infraestrutura disponibilizada pela ITG um recurso tangível essencial para a geração de valor, tendo se mostrado adequada para a produção de bens e de serviços com elevada qualidade, conferindo credibilidade às empresas, conforme revelam os relatos a seguir:

A infraestrutura é um cartão de visitas. [...] o cliente vê uma estrutura bem montada dentro da empresa e o maquinário, o *robot drill*, que garante a precisão e a qualidade dos produtos. (E4)

Os maquinários de ponta [...] agregam precisão dimensional, um acabamento excelente ao produto final, além da repetibilidade. (E5)

Assim, a infraestrutura oferecida é considerada como um recurso valioso em razão dos diferenciais oferecidos aos clientes, dado o espaço físico disponibilizado para as empresas incubadas, adequado para

fabricação de protótipos, com ambiente de testes e com linha de produção, tanto quanto os maquinários de alta tecnologia que garantem precisão e elevado nível de qualidade na fabricação dos produtos.

Os depoimentos também evidenciaram que para esses dois tipos de empresas a infraestrutura é também um ativo raro, dada a natureza singular das características que compõem a infraestrutura de uma incubadora de empresas, quando comparada com ambientes convencionais de empresas. Os trechos dos depoimentos apresentados a seguir ilustram esta condição:

Os recursos de infraestrutura física e tecnológica disponibilizados pela incubadora são raros, na medida em que os concorrentes da empresa não dispõem das etapas de desenvolvimento oferecidas pela Incubadora. (E1)

Eles são raros porque sem o apoio da Incubadora, muito dificilmente se conseguiria produzir com padrão de excelência. (E3)

Já para as empresas de serviços, os equipamentos de alta tecnologia foram o recurso chave para o desenvolvimento de seus negócios, conforme os trechos dos depoimentos apresentados a seguir:

[...] nós temos os laboratórios que fazem as análises físico-químicas dos produtos que saem daqui. [...] a Vigilância Sanitária exige que haja vestiário, refeitório, ambulatório, que a Incubadora disponibiliza. (E3)

[...] foi comprado um equipamento alemão com o apoio da ITG através da participação em feiras. Isso possibilitou a conquista de novos clientes e permitiu a obtenção de recursos financeiros para adquirir outra máquina. (E5)

Esses depoimentos remetem a Barney (2011) quanto a recursos únicos ou raros, que proporcionam à empresa uma condição diferenciada para a obtenção de vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Apesar da infraestrutura oferecida pela ITG conter os atributos de valor e raridade, de uma maneira geral os entrevistados consideram que os equipamentos de alta tecnologia são um recurso imitável pelas empresas concorrentes em seus mercados, o que implica a possibilidade da criação de valor diferenciado ser pouco sustentável ou mesmo gerar uma paridade competitiva.

Quanto aos equipamentos, nenhuma das empresas dispunha deles anteriormente à incubação. Apenas algumas ferramentas e equipamentos mais simples foram trazidos pelos empresários, insuficientes para a produção e oferta de produtos e serviços para se lançarem no mercado de maneira competitiva.

### **Conhecimento técnico especializado e customização dos serviços**

Esta categoria apoiou-se na convergência dos depoimentos analisados nos três tipos de negócios quanto à importância dada ao conhecimento especializado dos empresários e das equipes profissionais, associado à entrega de produtos e serviços customizados geradores de valor aos bens e serviços produzidos. Os depoimentos apresentados a seguir evidenciam tais observações:

[...] a equipe que a gente treinou e ensinou a trabalhar para garantir um excelente acabamento, é um diferencial. [...] o cliente mostra uma demanda e conseguimos fazer com que ele visualize rapidamente como será este produto final, ou seja, a máquina pronta. (E4)

[...] vendemos solução para o cliente. Solução não é vender “caixinha” que a pessoa compra ao mercado, acessa a internet e compra, liga na tomada e está funcionando. Nosso trabalho não é bem assim, é realmente personalizado, agregando valor para o cliente. (E9)

Os relatos destacados anteriormente confirmam as proposições de Zubac, Hubbard e Johnson (2010) quanto à importância dos gestores terem o entendimento claro do conceito de valor a partir da perspectiva do cliente e de como a empresa pode se beneficiar com isto, por meio de seus recursos e capacidades.

O conhecimento especializado dos empresários e suas equipes de profissionais e o desenvolvimento de serviços customizados foram destacados pelos entrevistados como sendo recursos raros e inimitáveis,

portanto estratégicos para fazer frente aos concorrentes de seus mercados, conforme ilustram os trechos dos depoimentos a seguir:

[...] tenho competência técnica e profissional porque recebo *feedbacks* bem positivos sobre aquilo que eu entrego. [...] também há muitas empresas tradicionais que acabam perdendo cliente para nós, dada a segurança que eu consigo passar para o cliente quando ele encomenda um produto. (E3)

[...] conhecimento do corpo técnico da empresa, isso já não é imitável pelo fato dessa longa estrada, durante esses cinco anos de desenvolvimento nesse processo de micro injeção no qual me incluo [...] a experiência que a gente tem durante todos esses anos, permite oferecer algo diferente para cada situação de desenvolvimento de peças. (E5)

Os depoimentos anteriores destacados corroboram as proposições de Barney (2011) de que as empresas que possuem e exploram recursos valiosos, raros e custosos de imitar poderão desfrutar de um período de vantagem competitiva sustentável.

Foi possível verificar, também, que as empresas incubadas estavam aparentemente organizadas para explorar o potencial desses recursos (BARNEY; CLARK, 2007) por meio da melhoria contínua dos processos, foco na administração eficiente do negócio, inovação dos produtos e serviços e a proximidade com o cliente, entre outros.

O conhecimento sobre a produção dos bens ou serviços foi um recurso intangível que os empresários já detinham antes do processo de incubação de suas empresas, por terem formação profissional nas áreas dos seus negócios e terem trabalhado anteriormente em empresas e organizações de maior porte.

Nesse sentido, esse conhecimento foi determinante para a concepção do empreendimento e posterior submissão do plano de negócios ao processo de avaliação da ITG, conforme ilustrado nos relatos dos entrevistados a seguir:

[...] sou engenheira de produção mecânica, tenho habilidades na parte de gestão de negócios porque eu atuei em uma multinacional que trabalha com software de gestão. (E2)

A minha formação como farmacêutica foi importante. Trabalhei muitos anos em multinacional farmacêutica, aprendi muito sobre produção, qualidade, manutenção, experimentação, meio ambiente, e trouxe todos esses conhecimentos para cá. (E3)

Quanto ao conhecimento adicional adquirido na ITG, concentrou-se no aprendizado com o desenvolvimento de ações voltadas para os mercados e a implementação de melhores práticas de gestão, conforme ilustrado a seguir:

[...] os consultores da incubadora nos ajudaram a desenvolver dezenas de planilhas que hoje controlam cada um dos treinamentos que são realizados, os lucros, os resultados obtidos. (E7)

O fato de ter a necessidade de desenvolver planos de marketing, nos fez entrar em contato com este conteúdo. (E8)

### **Desenvolvimento e aprimoramento de produtos para demandas específicas**

A grande convergência na elaboração desta categoria ocorreu com relação à capacidade estratégica desenvolvida na absorção e no aproveitamento dos recursos obtidos com o apoio da ITG, como fonte de criação de valor para desenvolverem e aperfeiçoarem seus produtos e serviços, conforme apontado nos relatos que seguem:

[...] é uma capacidade que nós estamos desenvolvendo aqui exatamente nesse momento, e se esse produto for validado no Ministério da Saúde, deve entrar em teste já no começo do próximo mês [...] eu diria que isso é uma capacidade, uma vantagem que não dá nem para ser mensurada. [...] deve levar a empresa a participar de determinados processos no governo praticamente com exclusividade. (E6)

[...] procuramos montar um material bem apresentável, interativo, que o próprio usuário pode atualizar pela internet. (E7)

Esses relatos corroboram as afirmações de Barney e Clark (2007) de que o valor do produto ou serviço é atribuído pelos recursos e capacidades a este associado. Corroboram também com Collis e Montgomery (2008), que argumentam que uma capacidade valiosa deve contribuir para a produção de algo desejado pelos clientes.

A característica estratégica desta capacidade reside no fato de criar valor, ser rara e de difícil imitação (BARNEY; CLARK, 2007), conforme depoimentos apresentados a seguir:

Há muita recorrência da participação de pessoas que já tinham feito o treinamento. [...] não existe nenhuma empresa do segmento que faça isso. (E7)

[...] novos sistemas de enzimas que estamos desenvolvendo, específico para um foco grande em influenza, dengue e ebola [...]. Hoje não existe no mundo um kit que se mantenha na temperatura ambiente. [...] esse produto é praticamente inimitável. (E6)

O desenvolvimento e o aprimoramento de produtos aparentemente foram a capacidade mais significativa adquirida pelos empresários e equipes das empresas incubadas, pois era incipiente ou mesmo inexistente anteriormente à incubação da empresa, conforme indicam os depoimentos a seguir:

[...] inicialmente havia um produto que foi bastante modificado com o tempo, por conta da experiência adquirida quanto à capacidade de produção. [...] mais do que a estética e a versatilidade da solução, foi também a facilidade de produção. Por isso, o modelo foi modificado várias vezes. (E2)

[...] foram feitos muitos treinamentos dentro da incubadora, todos eles realizados com a nova tecnologia. [...] houve importante aprendizado com o novo material. (E7)

A análise das entrevistas permitiu verificar que as empresas incubadas adquiriram habilidades que antes não possuíam, as quais lhes permitiram ora desenvolver novos produtos e serviços de acordo com as especificidades de seus clientes, ora aperfeiçoar o processo de fabricação, visando ao aprimoramento do desempenho do produto acabado com a consequente criação de valor.

### **Personalização com inovação do produto**

A elaboração desta categoria tornou evidente o entendimento dos entrevistados, sobretudo os das empresas com produtos e com produtos e serviços, de que conhecer as necessidades de seus clientes é imperativo para se produzir bens e serviços personalizados com inovação. Trata-se, portanto, de capacidade estratégica que foi desenvolvida exclusivamente durante o processo de incubação e que contempla os atributos de valor, raridade e inimitabilidade (BARNEY; CLARK, 2007), conforme revelam os trechos dos depoimentos a seguir:

[...] essa diferenciação por meio da personalização, ou seja, os produtos com a qualidade e a formulação que nós desenvolvemos, são os principais pontos de destaque da empresa e que fazem com que os clientes nos escolham. (E3)

[...] o fato de ser nossa a iniciativa de ter um produto diferente é que torna rara a nossa capacidade de diferenciação, pois utilizamos um tipo de material que ainda não é utilizado aqui. (E2)

[...] o plano de negócios, os objetivos que devem ser alcançados com relação aos clientes e o que é praticado hoje, são não imitáveis. (E2)

Os relatos destacados nesta categoria revelam que esta capacidade possui as características estratégicas, dada a sua condição de gerar valor, raridade e inimitabilidade aos produtos e serviços desenvolvidos pelas empresas incubadas em seus mercados (BARNEY; CLARK, 2007, BARNEY, 1995, 2011).

### **Síntese dos resultados**

Na perspectiva de criação de valor para os clientes foram ofertados produtos e serviços inovadores de maneira personalizada, o que facilitou a diferenciação em relação à concorrência. Muitos dos clientes das incubadas são médias e grandes empresas que compram delas produtos ou serviços, como uma maneira de compor a sua linha de produtos, vender com a sua marca já consolidada ou terceirizar parte de sua produção, o que fazem deles clientes exigentes quanto à qualidade e à produtividade.

Com relação aos concorrentes, geralmente são outras micro e pequenas empresas que também não têm condições de fornecimentos em grandes volumes, mas que também buscam colocar seus produtos junto aos mesmos compradores.

No que se refere aos recursos identificados como estratégicos, estão concentrados nos ativos intangíveis, não obstante os tangíveis serem indispensáveis, como a infraestrutura compreendendo as instalações e os equipamentos. Apesar dos tangíveis serem decisivos no processo de desenvolvimento das incubadas, podem ser imitados ou adquiridos pelos concorrentes.

Na dimensão dos intangíveis, a formação acadêmica e a experiência prática prévia que os microempresários e suas equipes de profissionais já possuíam antes da incubação potencializaram o conhecimento técnico especializado para este se tornar um ativo estratégico. A experiência inicial trazida por eles para o ambiente da incubadora se mostrou relevante para o desenvolvimento dos negócios, minimizando os riscos de insucesso e potencializando a busca por oportunidades de mercado. Isso também foi relevante para se produzir e entregar soluções sob medida para os clientes, dado o conhecimento desenvolvido sobre o negócio em si e sobre o perfil dos clientes com as suas reais necessidades.

No tocante à capacidade estratégica para atender demandas específicas, esta se deve à habilidade dos empresários de criar, fabricar e aprimorar produtos com inovação e personalização, dando ênfase a atributos garantidores de uma qualidade superior, maior adaptabilidade, precisão do produto desenvolvido, ganhos de *performance* e redução de custos para os clientes. Sem essa habilidade os ativos desenvolvidos teriam muito pouco efeito na criação de valor diferenciado aos clientes.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando a questão de pesquisa do estudo, “como ocorre o desenvolvimento de recursos e capacidades por microempresas, por meio do apoio de uma incubadora, visando à vantagem competitiva”, pode-se assumir que se iniciou pela busca da criação de valor aos seus produtos e serviços de maneira diferenciada, realizada pelos empresários com base nos seus recursos e capacidades estratégicos. Assim, o processo partiu da identificação das necessidades dos clientes para a adequação dos recursos e capacidades, visando à sua satisfação.

Esse processo foi facilitado, boa parte, pelo fato de os empresários incubados realizarem a comunicação direta com os clientes para entenderem as suas necessidades e conduzirem as demais atividades e ações para conquistá-los.

O estudo revelou também a efetividade do apoio material, gerencial e educacional proporcionado pela ITG. As ações dessa incubadora possibilitaram uma formação aplicada em gestão, de maneira a criar uma cultura de negócios sem a qual os empresários incubados não teriam aproveitado as oportunidades do mercado e transformado os seus poucos recursos iniciais em resultados produtivos efetivos.

No que se refere às lacunas na literatura apontadas inicialmente, o resultado deste estudo mostra que, não obstante as demandas das micro e pequenas empresas incubadas serem por recursos tangíveis e intangíveis, o que acaba contando é a sua capacidade de entender e atender diferenciadamente as necessidades dos clientes. O estudo pretende contribuir para o aprimoramento da VBR evidenciando que, para o desenvolvimento dos seus recursos e capacidades, as microempresas buscam a criação de valor a partir dos clientes, diferentemente do que defende essa abordagem, ou seja, que a criação de valor econômico é objeto da estratégia da empresa. Essa diferença possivelmente surja quando se analisam empresas de grande porte que detêm um poder de barganha bem maior sobre os seus mercados, e que mais comumente são objeto de estudos pela VBR.

A VBR, contudo, mostrou-se adequada para analisar os fenômenos das empresas investigadas, sobretudo pela maneira como os construtos abordados foram utilizados com a utilização do método qualitativo, tendo em vista o objetivo da pesquisa. Isso permitiu a caracterização dos recursos e das capacidades tidos como estratégicos com foco gerencial, de maneira coerente e produtiva.

Além da contribuição teórica, o artigo pretende contribuir para a melhoria da gestão das microempresas, particularmente aquelas incubadas, no sentido de entenderem e maximizarem o apoio dado pela incubadora em que são residentes. De maneira geral, também àquelas que não dispõem de um apoio dessa natureza, levarem em conta que olhar para fora, para o cliente, deve sempre preceder a qualquer ação interna voltada ao desenvolvimento de recursos e capacidades.

O presente estudo apresenta como uma de suas limitações ter considerado apenas as opiniões dos empresários gestores das empresas incubadas, sem o contraponto da percepção dos seus clientes quanto à criação de valor pelos produtos e serviços ofertados. O depoimento dos clientes das incubadas poderia ter trazido outras nuances que não foram reveladas no presente estudo. Outra limitação é o fato de não ter sido feita uma triangulação com o gestor da incubadora que poderia aumentar credibilidade do estudo. Uma terceira limitação é o fato de o estudo ter sido realizado junto a microempresas incubadas de base tecnológica, o que pode não representar a situação de empresas incubadas de outras naturezas.

Recomenda-se a continuidade deste estudo para se conhecer o que acontece no momento seguinte em que a empresa passa a atuar sem o acolhimento e o apoio direto da incubadora para verificar, entre outras possibilidades, a continuidade da criação de valor com base nos recursos e nas capacidades desenvolvidos durante a incubação. Nesse sentido, também poderia ser feito estudo longitudinal no sentido de se verificar como evolui a relação entre criação de valor e recursos e capacidades à medida que as micro e pequenas empresas crescem e passam a dominar mercados.

## REFERÊNCIAS

- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic Assets and Organizational Rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33-44, Jan. 1993.
- ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Incubadoras e Parques. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/pt/incubadoras-e-parques/>>. Acesso em: 20 de abril de 2014.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edição 70, 2007.
- BARNEY, J. B. Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage. **The Academy of Management Executive**, vol. 9, n. 4, p. 49, Nov. 1995.
- BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**. New York: Oxford University Press, 2007.
- BARNEY, Jay B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 4 ed. Boston: Prentice Hall, 2011
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: Um Guia Prático para Alunos de Graduação e Pós-Graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COLLIS, J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 7, 8; p. 140, Jul./Aug. 2008.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- GIBBS, G. **Análise de Dados Qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009
- GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, 1991.
- HELFAF, Constance E.; PETERAF, Margaret A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**. v. 24, n.10; p. 997-1010, Oct. 2003.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. 2ª Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

INCUBADORA TECNOLÓGICA DE GUARULHOS. Disponível em: <<http://www.incubadoraguarulhos.org.br>>. Acesso em: 26 de maio de 2014.

KELLIHER, F.; REINL, L. A resource-based view of micro-firm management practice. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 16, n. 3, p. 521-532, 2009.

KENSKI, V. W. **A gestão dos recursos e competências e a formação da gestão competitiva: um estudo sobre pequenas empresas beneficiadas por programa governamental de apoio**. 2011. Tese (Doutorado em Administração de Empresas)-Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2011.

KRISTANDL, G.; BONTIS, N. Constructing a definition for intangibles using the resource based-view of the firm. **Management Decision**, v. 45, n. 9, p. 1510-1524, 2007.

NOTHNAGEL, K. **Empirical Research Within Resource-Based View: a meta-analysis of the central propositions**. Wiesbaden: Gabler, 2008. (e-book)

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. London: Sage, 2002.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. 3. ed. London: Oxford University Press, 1959.

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the Resource-Based Tangle. **Managerial and Decision Economics**, n. 24, p. 309-323, 2003.

PNI - Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos. Disponível em: <[http://www.mct.gov.br/index.php?searchquery=pni&buscar.x=0&buscar.y=0&buscar=buscar&action=%2Fhtml%2Fobjects%2Fsearch\\_result](http://www.mct.gov.br/index.php?searchquery=pni&buscar.x=0&buscar.y=0&buscar=buscar&action=%2Fhtml%2Fobjects%2Fsearch_result)>. Acesso em: 10 de junho de 2014.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. A Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 02 de agosto de 2014.

SOMSUK, N.; WONGLIMPIYARAT, J.; LAOSIRIHONGTHONG, T. Technology business incubators and industrial development: resource-based view. **Industrial Management and Data Systems**, v. 112, n. 2, p. 245-267, 2012.

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**, v. 2, n. 2, p. 21-39, 2008.

STOROPOLI, J. E.; BINDER, M. P.; MACCARI, E. A. Incubadoras de Empresas e o Desenvolvimento de Capacidades em Empresas Incubadas. **Revista de Ciência da Administração**, v. 15, n. 35, p. 36-51, 2013.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v.5, p.171-180, 1984.

ZUBAC, A.; HUBBARD G.; JOHNSON W. L. **The RBV and Value Creation: A Managerial Perspective**. v. 22 n.5, p. 515-538, 2010.

**APÊNDICE – 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 utilizar os recursos anteriormente apontados, de maneira eficiente e eficaz.
5. Quanto ao(s) recurso(s): a) este(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)?
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 possuem 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 criação diferenciada de valor?