

## **DESENVOLVIMENTO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: O CASO DA INCUBADORA TECNOLÓGICA DE GUARULHOS**

**MAURICI DIAS GOMES**

Universidade Presbiteriana Mackenzie  
mauricidg@gmail.com

**REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES**

Universidade Presbiteriana Mackenzie  
reynaldo.marcondes@mackenzie.br

Agradecimento especial aos empresários das empresas incubadas e aos gestores da Incubadora Tecnológica de Guarulhos, pela oportunidade de realização desta pesquisa empírica e pelo grande aprendizado proporcionado.

## **Área temática: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES**

### **Título: DESENVOLVIMENTO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: O CASO DA INCUBADORA TECNOLÓGICA DE GUARULHOS**

#### **Resumo**

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

**Palavras-Chave:** incubadora de empresas; visão baseada em recursos; criação de valor.

#### **Abstract**

This paper presents the contribution of the Technological Incubator Guarulhos (TIG) to the development of micro and small technology-based companies, focused on value creation, resources and capabilities, with the reasoning in the Resource-Based View. Entrepreneur-managers in six companies TIG residents were interviewed by means of a standard script with open questions. The responses were processed and analyzed using qualitative methods with the application of the technique of content analysis. The results showed the importance of the contribution of TIG for having undertaken to incubated companies: a) offer innovative products associated with personalized customer service as a differentiator in creating value for their customers; b) develop the infrastructure and technical knowledge as their tangible and intangible strategic resources; c) develop the capabilities for efficient business management and effective networking in their business sector, allowing the exploitation of market opportunities and reduce threats from competitors. It was also possible to observe aspects of the culture immanent into the development of entrepreneurs, namely the absorption of the strategic vision and business management concepts, and the value given by them as recognition of the support received from TIG.

**Key-words:** business incubator; resource-based view; value creation.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo trata do desenvolvimento de micro e pequenas empresas (MPE's), por meio de um programa de apoio à gestão implementado no ambiente de uma incubadora de empresas de base tecnológica.

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

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

O modelo atraiu o capital de risco e o seu sucesso fez com que, a partir dos anos 1960, tenha se difundido para além da Califórnia. Posteriormente, atingiu a Europa e Ásia. Em meados dos anos 1980, o Brasil também adotou este modelo para apoiar o desenvolvimento de micro e pequenas empresas em ambientes locais (ANPROTEC, 2005). Desde então, as incubadoras de empresas têm desempenhado um papel relevante no universo das MPE's, promovendo o estímulo, a criação e o desenvolvimento de projetos inovadores (INCUBADORA, 2014).

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

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

Para Raupp e Beuren (2009) desde que foram constituídas as incubadoras passaram a representar um importante subsídio no desenvolvimento das MPE's, oferecendo à empresa incubada o auxílio necessário ao seu crescimento e desenvolvimento nos primeiros anos de existência. De acordo com um estudo realizado em 2011 pela ANPROTEC em parceria com o Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), o Brasil conta com 384 incubadoras em operação, que abrigam 2.640 empresas, gerando 16.394 postos de trabalho. Essas incubadoras também já graduaram 2.509 empreendimentos, que faturam R\$ 4,1 bilhões e empregam 29.205 pessoas. O mesmo estudo revelou outro dado importante: 98% das empresas incubadas inovam, sendo que 28% com foco no âmbito local, 55% no nacional e 15% no mundial (ANPROTEC, 2014).

Por intermédio da Agência de Desenvolvimento e Inovação de Guarulhos (AGENDE), no ano de 2005 foi criada a Incubadora Tecnológica de Guarulhos - ITG (PREFEITURA, 2014). O município de Guarulhos é a 8ª cidade mais rica do Brasil, com uma produção que representa mais de 1% do Produto Interno Bruto (PIB) e ocupa a 2ª posição entre os municípios paulistas.

Conforme Damião et al. (2013) a ITG desenvolveu um programa estruturante denominado Pronto para Viver (PPV), com foco na gestão de todo o processo de incubação das empresas participantes. O objetivo do programa é ajudar as empresas incubadas a desenvolverem de maneira mais eficaz os seus recursos e capacidades, obtendo melhor desempenho de seus

negócios com a consequente criação de valor para os seus clientes. Nesse sentido, Raupp e Beuren (2009) ressaltam a necessidade de as incubadoras disponibilizarem programas que possam amenizar as dificuldades encontradas pelas empresas durante o processo de incubação, e que favoreçam o desenvolvimento das características empreendedoras.

Com base nas colocações acima questiona-se a relevância desse tipo de apoio para o efetivo desenvolvimento inicial dessas empresas incubadas, particularmente na ITG.

Para conduzir a pesquisa objeto desse questionamento adotou-se a abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR) que é a mais profícua e destacada dentro da Administração Estratégica (NOTHNAGEL, 2008, KRETZER; MENEZES, 2006) e que foca os recursos e capacidades como fontes de criação de valor capazes de gerar vantagem competitiva para as empresas.

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

Segundo Barney (1991), um dos autores destacados da VBR, a combinação de recursos e capacidades específicos de uma determinada empresa, pode proporcionar a criação de valor superior para os clientes por meio dos seus produtos. A vantagem competitiva é obtida quando os recursos e capacidades forem heterogêneos e de difícil imitação.

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

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

## **2 INCUBADORAS DE EMPRESAS**

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

Para Somsuk et al (2011) as incubadoras de empresas de tecnologia são vistas como um mecanismo que pode criar ambientes de apoio empresarial de base tecnológica para *start-ups*, ajudando-as a aumentar as suas taxas de sobrevivência.

Storopoli, Binder e Maccari (2013) consideram que as incubadoras promovem a aceleração do desenvolvimento de empresas empreendedoras, auxiliando em sua sobrevivência e crescimento.

Nessa linha, o estudo de Souza, Sousa e Bonilha (2008) destaca que os benefícios gerados pelas novas empresas que surgem das incubadoras são inúmeros, dentre eles a aplicação de tecnologias desenvolvidas em centros de ensino e pesquisas no setor produtivo; a criação de postos de trabalho; a inclusão de grupos minoritários ou em condições econômicas desfavoráveis; o desenvolvimento de cadeias produtivas; e a difusão de produtos, processos e serviços, muitas vezes inovadores, melhores, mais eficientes e mais baratos. Segundo os autores, ao prestar esses serviços as incubadoras canalizam recursos para novos projetos em universidades.

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

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

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

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

Com pouco mais de oito anos de existência a ITG se destaca por sua atuação no desenvolvimento de melhores práticas, tendo sido premiada como a melhor incubadora da região sudeste (DAMIÃO et al., 2013).

Nesse contexto, conforme Damião et. al. (2013), a ITG desenvolveu uma metodologia de apoio à gestão do processo de incubação das empresas, que associa os conceitos de ciclo de vida, maturidade e competências da organização e humanas, para aplicar as teorias da gestão a ambientes inovativos (incubadoras de empresas) com foco em eficácia (resultados), eficiência (rendimentos) e efetividade (reconhecimento). Esse modelo contempla os aspectos tecnológicos, financeiros, mercadológicos, empreendedores, de captação de recursos e outros. De acordo com a AGENDE (2013), entidade gestora da ITG, o modelo de apoio proposto baseia-se na abordagem do ciclo de vida, competências e modelos de maturidade, uma vez que a meta a ser atingida, a graduação, relaciona-se com o estabelecimento das competências em cada fase do período de incubação.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

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

#### **3.1 Vantagem competitiva e criação de valor**

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

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

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

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

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

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

No trato da relação entre valor e comportamento do consumidor, Bowman e Ambrosini (2000), abordam o conceito da teoria da utilidade, segundo o qual os consumidores gastam seus rendimentos de modo a maximizar a satisfação que recebem dos produtos adquiridos. Os autores afirmam também, que as decisões sobre a aquisição de insumos em um processo de produção são baseadas em crenças sobre a utilidade do recurso no processo de criação de valor, sendo que a captura de valor é determinada por uma avaliação subjetiva da relação

entre o poder de barganha do comprador e do vendedor. Os autores sugerem ainda uma análise acerca das distinções entre valor de uso e valor de troca, utilizadas pelos economistas clássicos. Em outras palavras, o valor de uso é o percebido pelo cliente, ao passo que o valor de troca refere-se ao preço praticado.

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

### **3.2 Recursos e capacidades**

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

Na visão de Barney e Arikan (2001) a VBR é uma explicação de diferenças de desempenho entre as empresas, assumindo que as empresas de alto desempenho são feitas de feixes de recursos que lhes dão uma vantagem no mercado.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) classificam como recursos tangíveis, os que podem ser vistos e quantificados, e intangíveis no tocante aos ativos que estão profundamente enraizados no histórico da empresa e foram acumulados com o tempo.

Barney e Hesterly (2007) argumentam que os recursos são os ativos tangíveis e intangíveis que uma empresa utiliza para criar e implementar suas estratégias, enquanto que capacidades são um subgrupo de recursos que permitem que uma empresa tire vantagem de seus outros recursos. Os autores sustentam que a heterogeneidade dos recursos ocorre quando determinadas empresas utilizam suas capacidades de modo mais eficiente e eficaz do que outras, conferindo a estas a possibilidade de um desempenho superior, independentemente do setor de atuação.

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

De acordo com Helfat e Peteraf (2003) as capacidades podem ser classificadas em operacionais e dinâmicas. As operacionais geralmente envolvem a execução de uma atividade, como a manufatura, usando um conjunto de rotinas para coordenar as tarefas necessárias para a execução da atividade. De outro lado, as capacidades dinâmicas constroem, integram ou reconfiguram as capacidades operacionais e os recursos.

Helfat et al. (2007) propõem que a base de recursos inclui o tangível, intangíveis e ativos humanos (ou recursos), bem como as capacidades que a organização possui, controla ou tem acesso a uma base preferencial.

Para analisar os recursos e capacidades no âmbito interno da empresa, capazes de gerar vantagem competitiva, Barney e Clark (2007) desenvolveram um modelo denominado VRIO. Tal modelo é constituído de quatro atributos, conforme descritos a seguir:

a) devem ser valiosos, quando os recursos permitem à empresa explorar oportunidades ou neutralizar ameaças externas por meio da oferta de produtos com valor superior ao dos concorrentes. Utilizar recursos valiosos para explorar oportunidades e neutralizar ameaças externas tem como efeito o aumento das receitas líquidas ou a redução dos custos líquidos da empresa (BARNEY; HESTERLY, 2011).

b) devem ser raros, ou seja, devem ser restritos a uma ou a um número limitado de empresas concorrentes. Portanto, ainda que valioso o recurso não pode ser comum às empresas concorrentes, caso contrário, não contribuirá para a geração da vantagem competitiva.

c) deve ser inimitável ou imperfeitamente imitável na medida em que as empresas que não possuam determinado recurso se deparem com uma desvantagem de custo para obtê-lo ou para desenvolvê-lo (BARNEY, 1991).

d) deve ser capaz de ser explorado pelos processos organizacionais da empresa, ou seja, esta tem de gerir seus recursos estratégicos visando à obtenção de uma vantagem competitiva.

Assim, para um recurso ou capacidade ser considerado como estratégico para a obtenção da vantagem competitiva sustentável terá que atender a esses atributos. Caso atenda apenas aos critérios de valor e de raridade, a vantagem não é sustentável ou a empresa enfrenta uma situação de paridade competitiva (BARNEY; CLARK, 2007).

## **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **4.1 Tipo e método da pesquisa**

Para subsidiar o presente estudo adotou-se a pesquisa do tipo exploratória e descritiva, pela ainda pouca disponibilidade de estudos no tema, conforme pontuado no início deste artigo, e descritiva pela unidade de análise tratar da caracterização de recursos, capacidades, valor e vantagem competitiva, descritos por gestores das empresas (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Adotou-se o método qualitativo porque, de acordo com Flick (2004), quando os fenômenos são estudados em sua complexidade e totalidade, em 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 para o problema é buscada na pesquisa qualitativa, como foi a situação de estudo. Assim, teve a ver com os objetivos definidos para o estudo junto à micro e pequenas empresas que fazem parte da ITG.

### **4.2 Ambiente da pesquisa**

A pesquisa de campo foi realizada nas instalações da ITG, que abrigava 30 empresas incubadas entre residentes e não residentes. Com o objetivo de enriquecer a investigação, foram entrevistadas empresas com atividades variando da produção de bens duráveis a de serviços.

O quadro 1 a seguir ilustra a classificação das empresas pertencentes à ITG que foram objetos do presente estudo.



Quadro 1 – Classificação das empresas incubadas

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

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 4.3 Coleta de dados

Os dados coletados ocorreram por meio de entrevistas, utilizando-se um roteiro padrão contendo 11 perguntas abertas e conectadas ao referencial teórico.

Para tanto, foram selecionadas seis das empresas incubadas na ITG considerando-se o período de incubação, estágio de desenvolvimento e as atividades desenvolvidas, conforme apresentado no quadro 1 acima. As entrevistas foram realizadas com o empresário-gestor de cada empresa, com duração média de 40 minutos. Foram previamente autorizadas as gravações para posterior transcrição e análise dos dados, mediante a garantia de anonimato da empresa e do entrevistado.

Segundo Flick (2004), o método qualitativo utiliza texto como material empírico com base na observação do campo.

### 4.4 Tratamento dos dados

Para o tratamento dos depoimentos dos entrevistados, utilizou-se a técnica da análise de conteúdo que, segundo Bardin (2007), possibilita uma análise objetiva das informações coletadas nas entrevistas, por meio da codificação e categorização que são a síntese do material para se trabalhar com material literal. Segundo a autora, o processo de análise qualitativa pressupõe as seguintes fases da análise: pré-análise, exploração do material e o tratamento dos dados para a análise e a interpretação. Como o conteúdo foi decorrente das perguntas do roteiro de entrevistas, a sua codificação foi pré-definida (palavras-chaves de cada uma) fazendo com que a primeira fase tenha sido de ajustar as respostas a cada pergunta, já que aquelas nem sempre surgiram no momento adequado e de maneira organizada. A fase seguinte foi a da escolha das unidades semânticas (palavras, locuções e pequenas sentenças) que correspondeu à primeira integração e redução do material para se obter os temas, estes conectados a cada objetivo específico. Na sequência foi feita nova integração e redução, agora dos temas, para se obter as categorias que corresponderam à síntese final para viabilizar e facilitar a análise e interpretação garantindo a estas um mínimo de validade e confiabilidade (FLICK, 2004). Para garantir a validade mínima das interpretações, foram considerados os critérios estabelecidos por Bardin (2007) para utilização da técnica de análise de conteúdo, quanto à homogeneidade, pertinência, exaustividade e representatividade.

O quadro 2 apresenta as categorias que serviram de base para a análise e interpretação em conexão com os objetivos específicos.

Esse processo foi facilitado mediante o emprego de uma planilha específica na qual constaram na primeira coluna as perguntas na ordem em que foram formuladas e nas demais as respostas (apenas unidades semânticas) de cada entrevistado. Por meio de leituras no sentido horizontal da planilha foi realizada a síntese que resultou nos temas, sendo que a última síntese resultou nas categorias. Essa elaboração procurou orientar-se por Bardin (2007) para quem a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), cujo objetivo primeiro é fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos, em consonância com o trabalho ora elaborado.

## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DEPOIMENTOS

Uma vez realizado o tratamento dos depoimentos dos empresários das empresas incubadas, passou-se à análise e interpretação dos resultados com base nas categorias apresentadas no quadro 2. As análises estão ordenadas com base nos objetivos específicos definidos e suas respectivas categorias, considerando-se o objetivo do estudo de identificar a efetiva contribuição da ITG na complementação e formação dos recursos e capacidades para as empresas incubadas enfrentarem os concorrentes nos mercados dos seus produtos.

Quadro 2 – Objetivos específicos e Categorias

Objetivos específicos	Categorias
1. Entender como se dá a geração de valor para os clientes das empresas incubadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inovação e personalização.</li> </ul>
2. Identificar que recursos e capacidades desenvolvidos têm sido estratégicos para esta geração de valor, consideradas as transformações decorrentes do apoio da ITG.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Infraestrutura e conhecimento técnico.</li> <li>▪ Gestão empresarial eficiente e <i>networking</i>.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Dado o compromisso de garantir o anonimato dos entrevistados e das respectivas empresas abrangidas na ITG, eles foram identificados como Entrevistado 1 (E1), Entrevistado 2 (E2), Entrevistado 3 (E3), Entrevistado 4 (E4), Entrevistado 5 (E5) e Entrevistado 6 (E6), obedecida a ordem cronológica em que ocorreram as entrevistas.

### 5.1 Objetivo específico nº 1 - Entender como se dá a geração de valor para os clientes das empresas incubadas.

A análise das respostas às perguntas associadas ao primeiro objetivo específico permitiu elaborar uma única categoria, em razão de esta ter refletido uma convergência grande nos depoimentos quanto à criação de valor das empresas para os seus clientes, conforme demonstrado a seguir.

#### 5.1.1 Inovação e personalização

A elaboração desta categoria teve como sua essência a importância estratégica das empresas oferecerem serviços inovadores em relação aos dos concorrentes, como forma de geração de valor e consequente diferencial competitivo no mercado em que atuam. Associada a isso, está a necessidade de que esses serviços sejam personalizados, de acordo com as especificidades

dos clientes, por meio de um relacionamento mais estreito que leve à efetiva geração de valor para estes. Esses aspectos estão evidenciados nos trechos das entrevistas destacados a seguir.

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

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

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

Quanto à personalização como fator relevante para a geração de valor, destacam-se os seguintes trechos das entrevistas:

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

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

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

Os trechos apresentados acima reafirmam a posição de Barney e Clark (2007) 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 investigadas.

Os relatos dos entrevistados também corroboram a afirmação de Zubac, Hubbard e Johnson (2010) de que o valor normalmente é percebido a partir de uma perspectiva do cliente. Também são consistentes com as proposições de Peteraf e Barney (2003), Barney e Clark (2007) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) de que o valor criado por uma empresa ao fornecer determinado bem ou serviço pode ser ampliado quando forem ofertados maiores benefícios para os compradores ou minimizando os custos para produzi-los, ou ambos. Isso, porque as empresas identificaram oportunidades de mercado para a oferta de produtos e serviços de valor agregado, diferentemente dos ofertados por seus concorrentes, com ênfase nos atributos de inovação e personalização.

O apoio da ITG se deu por meio das consultorias especializadas na elaboração e execução dos planos de negócio, estímulo à participação de feiras e seminário, e geração de negócios, resultando na maior inserção dos empresários nos seus mercados-alvos.

## **5.2 Objetivo específico nº2 - Identificar que recursos e capacidades desenvolvidos têm sido estratégicos para esta geração de valor, consideradas as transformações decorrentes do apoio da ITG.**

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

### 5.2.1 Infraestrutura e conhecimento técnico

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

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

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

(...) foi disponibilizado um espaço onde nós efetuamos todos os testes, para se fazer a prática, poder fabricar um protótipo aqui dentro (...) um fator fundamental. (E2)

Esses relatos convergem com as posições de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) que classificam os recursos tangíveis em razão da possibilidade de serem vistos e quantificados, a exemplo dos ativos físicos de uma empresa, como é o caso da infraestrutura utilizada pelas empresas incubadas.

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

(...) a capacidade do nosso diretor que é formado em plástico pela Fatec (...) a área de engenharia que tem um engenheiro com mais de 25 anos de experiência no ramo (...). (E4)

(...) conhecimentos ligados à pesquisa e ao marketing. Esses dois principais conhecimentos são os principais recursos da empresa. (E5)

(...) o conhecimento vem, uma parte de mim, outra parte vem do desenvolvimento dos técnicos, dos treinamentos que eles recebem aqui, como também de treinamentos específicos fora. (E6)

Os depoimentos destacados acima corroboram os argumentos de Barney e Clark (2008) quanto aos recursos intangíveis estarem relacionados ao histórico da empresa e serem acumulados ao longo do tempo, a exemplo do conhecimento técnico dos empresários, transformado durante o período de incubação.

### 5.2.2 Gestão empresarial eficiente e *networking*

A gestão empresarial eficiente e o *networking* foram as capacidades que compuseram a terceira categoria, aparecendo também de maneira integrada.

A primeira é apontada como uma capacidade estratégica que foi adquirida pelas empresas incubadas, conforme apontam os depoimentos a seguir:

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

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

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

O *networking*, explicitado como a capacidade de estabelecer relacionamentos visando a identificar e aproveitar oportunidades de negócios foi adquirida e alavancada pelas empresas durante o processo de incubação, notadamente quanto à utilização produtiva da imagem da incubadora em razão de sua credibilidade, conforme depoimentos transcritos a seguir:

O ambiente, fornecedores, relacionamento entre empresas, *networking*, exatamente, foi fundamental para a geração de negócios. (E2)

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

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

As colocações acima evidenciam as afirmações de Barney e Hesterly (2007) quanto ao fato de determinadas empresas utilizarem suas capacidades de modo mais eficiente e eficaz do que outras, conferindo a estas a possibilidade de um desempenho superior.

Esta categoria é consistente com Kretzer e Menezes (2006) que consideram as capacidades de uma empresa como sendo a base de conhecimento produtivo e organizacional com vistas a obtenção de vantagem competitiva.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista o questionamento no início deste artigo sobre a relevância do apoio para o desenvolvimento de empresas incubadas oferecido pela ITG, é possível afirmar que se trata de uma contribuição efetiva ao desenvolvimento destas empresas, focando-se a criação de valor, os recursos e as capacidades como unidades de análise, pelas seguintes razões.

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

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

Em terceiro lugar, as capacidades de gestão empresarial eficiente e de efetivação do *networking* adquiridas pelos empresários são as que têm permitido a exploração das

oportunidades de mercado e a redução das ameaças dos concorrentes, na busca pela vantagem competitiva. A atuação de consultores especialistas em gestão empresarial e a facilitação da participação dos empresários em redes de negócios é outra efetiva contribuição da ITG.

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

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

A pesquisa, contudo, contém duas limitações que merecem ser apontadas. A primeira delas foi o fato de se ter tratado da criação de valor sem que tenham sido ouvidos os clientes, baseando-se apenas na opinião dos empresários. Isso se deveu às restrições de prazo para a finalização do estudo. A outra tem a ver com a concentração das empresas incubadas no negócio de serviços tecnológicos e menos no de produtos.

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

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

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGENDE – Agência de Desenvolvimento e Inovação de Guarulhos. Disponível em: <<http://www.agendeguarulhos.com.br>>. Acesso em: 09 de dezembro de 2013.

ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br>>. Acesso em: 06 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.; ARIKAN, A.M., The resource-based view: origins and implications. In: Hitt, M.A., Freeman, R.E. and Harrison, J.S. (Eds), **The Blackwell Handbook of Strategic Management**. Blackwell: Oxford, UK, 2001.

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

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson, 2011.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. **British Journal of Management**, v. 11, p. 1–15, 2000.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia pratico para alunos de graduação e pós-graduação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DAMIÃO, D.; AGUIAR, P.; GRAÇA, C. A.; ORTEGA, L. M.; PLONSKI, G. A.; RABELLO, M.; ZOUAIN, D. M. **Sistema de Inovação – Oportunidades e Desafios para o Município de Guarulhos**. Guarulhos, 2013.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

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

GRANT, R. M. The Resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, 1991.

HEL FAT, C. E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M. A.; SINGH, H.; TEECE, D. J.; WINTER, S. G. **Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations**. Blackwell publishing: Malden, 2007.

HEL FAT, C. E.; PETERAF, M.A. The Dynamic resources-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**. v.24, p.997-1010, 2003.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

INCUBADORA TECNOLÓGICA DE GUARULHOS. Disponível em: <<http://www.incubadoraguarulhos.com.br>>. Acesso em: 10 de junho de 2014.

JOHNSON G., SCHOLLES K., WHITTINGTON R. **Explorando a estratégia corporativa**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KRETZER, J.; MENEZES, E. A. A Importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 4, n.4, p. 63-87, 2006.

NOTHNAGEL, K. **Empirical research within resource-based view: a meta-analysis of the central propositions**. Wiesbaden: Gabler, 2008.

PETERAF, M. A.; BARNEY, J.B. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and Decision Economics**, n. 24, p. 309-323, 2003.

PRAHALAD, K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, May/Jun. 1990.

PREFEITURA DE GUARULHOS. Disponível em: <<http://www.guarulhos.sp.gov.br>>. Acesso em: 08 de julho de 2014.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Programas oferecidos pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas. **Revista de Administração e Inovação**, v. 6, n. 1, p. 83-107, 2009.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 10 de dezembro de 2013.

SOMSUK, N.; WONGLIMPIYARAT, J.; LAOSIRIHONGTHONG, T. Technology business incubators and industrial development: resource-based view. **Industrial Management & 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 Ciências da Administração**, v. 15, n. 35, p. 36-51, 2013.

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