

# UM ESTUDO SOBRE A OFERTA DE RECURSOS E VANTAGEM COMPETITIVA EM EMPRESAS INCUBADAS DE BASE TECNOLÓGICA

## A STUDY ON A RESOURCE OFFER AND COMPETITIVE ADVANTAGE IN TECHNOLOGY-BASED INCUBATED COMPANIES

### ESTUDIO DE LA UM SOBRE SUMINISTRO DE RECURSOS Y VENTAJA COMPETITIVA EN EMPRESAS INCUBADAS BASADAS EN TECNOLOGÍA

**Christine Elena Bianchi, BEL**

Universidade Regional de Blumenau/Brazil  
[christinebianchi@gmail.com](mailto:christinebianchi@gmail.com)

**Rafaele Matte Wojahn, MSc**

Universidade Regional de Blumenau/Brazil  
[rafaelewojahn@gmail.com](mailto:rafaelewojahn@gmail.com)

**Iara Regina dos Santos Parisotto, Dra.**

Universidade Regional de Blumenau/Brazil  
[iaraparisotto@furb.br](mailto:iaraparisotto@furb.br)

#### RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar o papel de uma incubadora de base tecnológica quanto a oferta de recursos e vantagem competitiva para empresas incubadas. Para isso, foi desenvolvido um estudo delineado sob a abordagem qualitativa, com caráter descritivo. Foram entrevistados cinco empreendedores de empresas incubadas residentes em uma incubadora de base tecnológica e que estão em processo de incubação e graduação, e o diretor executivo da incubadora, utilizando-se como instrumento de coleta de dados de um roteiro de entrevista semiestruturado. Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo, e empregado pelas categorias em consonância com a Visão Baseada em Recursos. Como resultado, foi identificado que a incubadora fornece vantagens competitivas para as empresas incubadas, entretanto, o principal recurso direcionado a vantagem competitiva sustenta é o recurso humano.

**Palavras-chave:** Visão Baseada em Recursos; Empresas Incubadas de Base Tecnológica; Processo de Incubação; Vantagem Competitiva.

#### ABSTRACT

This article aims to analyze the role of a technology-based incubator in terms of offering resources and competitive advantages for incubated companies. For this, a qualitative study was developed, with a descriptive character. Five entrepreneurs from incubated companies residing in a technology-based incubator in the process of incubation and graduation were interviewed, and the incubator's executive director, using the semi-structured interview script as a data collection instrument. The data were analyzed through content analysis and employees by categories, according to the Resource Based View. As a result, it was identified that the incubator selects competitive advantages for the incubated companies, however, the main resource directed to competitive advantage is human resources.

**Keywords:** Resource Based View; Technology-Based Incubated Companies; Incubation Process; Competitive Advantage.

#### RESUMÉN

Este artículo tiene como objetivo analizar el papel de una incubadora de base tecnológica en términos del suministro de recursos y la ventaja competitiva para las empresas incubadas. Entonces, se desarrolló un estudio bajo el enfoque cualitativo, con carácter descriptivo. Se entrevistó a cinco empresarios de empresas incubadas que residen en una incubadora de base tecnológica que están en proceso de incubación y graduación, y al director ejecutivo de la incubadora, utilizando el guión de entrevista semiestructurada como instrumento de recopilación de datos. Los datos fueron analizados a través del análisis de contenido y utilizados por las



categorías en línea con la Vista basada en recursos. Como resultado, se identificó que la incubadora ofrece ventajas competitivas para las empresas incubadas, sin embargo, el principal recurso dirigido a la ventaja competitiva que sustenta es el recurso humano.

**Palabras clave:** Vista Basada en Recursos; Empresas de Tecnología Incubada; Proceso de Incubación; Ventaja Competitiva.

## 1 INTRODUÇÃO

As incubadoras são instituições que auxiliam micro e pequena empresas nascentes ou que estejam em operação, com produtos e serviços significativamente inovadores (SEBRAE, 2016). São organizações que aceleram o processo de criação de empreendimentos bem-sucedidos (MCTIC, 2020), objetivando reduzir a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas, preparando-as para permanência em um mercado competitivo (CHAVES; SILVA, 2004; QUADROS, 2004).

Os tipos de incubadoras mais comuns no Brasil são as de base tecnológica, tradicionais, mistas e as sociais (ANPROTEC, 2018). As incubadoras de empresas de base tecnológica (IEBTs), são aquelas que abrigam empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas e nos quais a tecnologia representa alto valor agregado (SILVA, 2017). As empresas incubadas, são virtuais ou residentes, que recebem suporte de uma incubadora, com intuito de desenvolver-se (ANPROTEC, 2018).

Internacionalmente, o modelo de negócios de incubação é pertinente no crescimento e desenvolvimento econômico dos países (AL-MUBARAKI; BUSIER, 2014). Considerando a sua importância, estudos teóricos e empíricos vem sendo realizados sobre as IEBTs, como o da pesquisa de Tietz *et al.* (2015), durante os anos de 2002 a 2015, envolvendo incubadoras de empresas brasileiras, em que foram encontrados 33 trabalhos localizados em bases científicas nacionais e internacionais, destes apenas 15% têm seus temas associados a processos principais contra 85% focados nas características gerais dessas organizações.

No entanto, mesmo que haja pesquisa direcionadas sobre as incubadoras de base tecnológica, existem lacunas sobre o processo de organização interno de uma IEBT (SILVA; BAËTA; OLIVEIRA, 2016). Tais lacunas são relacionadas aos processos de pré-incubação, incubação, monitoramento das empresas graduadas e processos de prospecção (TIETZ *et al.*, 2015). Afim de preencher essas lacunas, este artigo tem como objetivo *analisar o papel de uma incubadora de base tecnológica quanto a oferta de recursos e vantagem competitiva para empresas incubadas.*

O estudo justifica-se por razões práticas e teóricas. Entre as razões práticas, tem-se a localização da incubadora na cidade de Blumenau, conhecida como pioneira nas atividades de tecnologia no estado de Santa Catarina (PMB, 2018; GRUNVILLE, 2018) e, classificado como um dos nove polos tecnológicos do Brasil, destacado pela geração empregos, densidade de empresas e empreendedores (ACATE, 2016). Em razões teóricas, visa preencher a lacuna sobre o entendimento de como uma incubadora pode fornecer vantagem competitiva a seus incubados, bem como, identificar como os recursos direcionam a vantagem competitiva em um contexto sul-brasileiro na cidade de Blumenau.

O estudo está organizado em quatro seções além dessa introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico utilizado para a sustentação à análise e discorre sobre elementos da teoria da visão baseada em recursos e o processo de incubação. A terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos que sustentaram

a pesquisa. Na sequência, são apresentados os resultados e discussões do estudo, precedida pelas considerações finais e, referências bibliográficas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

As incubadoras de empresas são organizações baseadas em propriedades com centros administrativos, focados na missão de acelerar negócios por meio do compartilhamento de recursos (HONGLI; LINGFANG, 2011). Seu principal objetivo, é produzir graduados de sucesso e empresas autônomas ao concluírem o processo de incubação (MIAN, 1997). Para melhor explicar esses conceitos este referencial teórico abrange uma breve descrição sobre o processo de incubação e recursos. Logo em seguida, será percorrido sobre teoria da Visão Baseada em Recursos, a fim de apoiar os resultados apresentados na próxima seção.

### 2.1 O processo de incubação

As incubadoras são instituições que auxiliam micro e pequena empresas nascentes ou que estejam em operação, com produtos e serviços significativamente inovadores (SEBRAE, 2016). Têm como objetivo reduzir a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas, preparando-as para permanência em um mercado competitivo (CHAVES; SILVA, 2004; QUADROS, 2004). Para preparar estas empresas, a incubadora oferece o processo de incubação por um período de três anos. Ressalta-se que na incubação a empresa incubada e a incubadora promovem a troca de recursos, assim como, de informações (STOROPOLI et al., 2015).

Neste período, as empresas incubadas permanecem na incubadora e buscam alcançar um nível ideal de eficiência para se tornarem competitivas no mercado, e expandir suas atividades (PEÑA, 2002). A incubadoras oferecem suporte técnico e gerencial na formação complementar do empreendedor, com o intuito de facilitar o processo de inovação e o acesso a novas tecnologias aos micros e aos pequenos negócios (SEBRAE, 2016). Este processo, na maior parte, ocorre por meio das universidades e instituições de pesquisa que tem como finalidade apoiar o desenvolvimento de ideias e a formação de empresas (SERRA et al., 2011).

Para Silva, Baêta e Oliveira (2016), no processo de incubação e na visão de recursos, as incubadoras oferecem auxílio nos: a) recursos de capital físico e financeiro, disponibilizando, infraestrutura física, laboratórios, localização geográfica e recursos financeiros; b) recursos de capital humano, concedendo, treinamentos, desenvolvimento de competências e experiências; c) recursos de capital organizacional, propiciando formas de coordenação e planejamento; d) recursos de capital relacional, favorecendo espaços para *network*.

Desta forma, durante o processo de incubação, a incubadora oferece uma diversidade de recursos que, explorados, podem desencadear em vantagem competitiva para as empresas incubadas, contribuindo para o crescimento, sustentabilidade e legitimidade. Em sentido complementar, a combinação dos recursos é o que direciona a vantagem competitiva (SILVA, 2017), bem como, é o que contribui para que as empresas incubadas sejam desenvolvidas (STOROPOLI et al., 2015). Neste sentido, Gassman e Becker (2006), sustentam que a visão baseada em recursos pode oferecer um modelo explicativo de como é o funcionamento das incubadoras, explorado na sequência.

## 2.2 Visão Baseada em Recursos (VBR)

Wernerfelt (1984) foi um dos precursores da teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) para o campo da estratégia e apresentou a visão da organização como um agrupamento de recursos que permitem avaliar suas forças e fraquezas. Desta forma, concentra-se nos recursos idiossincráticos, difíceis e caros de copiar, sendo estes, potenciais pontos de vantagem competitiva de uma organização (BARNEY; 2013). Wernerfelt (1984) identificou a VBR como uma possibilidade para analisar os recursos, possibilitando com que as empresas elaborem opções estratégicas diferentes.

Desde o seu desenvolvimento entre 1984 e meados da década de 1990, a VBR foi criticada de forma extensiva (KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2010; PRIEM; BUTLER, 2001). Sua visão era de que os recursos eram homogêneos e perfeitamente móveis entre as empresas da mesma indústria. A partir deste contexto, essas duas afirmações passaram a ser questionadas por Barney em 1991, identificando que, se os recursos fossem homogêneos e perfeitamente móveis, não seria possível que uma empresa implantasse estratégias que aprimorassem a eficiência e eficácia sem que as outras empresas também o fizessem, anulando uma possível fonte de vantagem competitiva (BARNEY, 1991).

Barney (1991) sustenta que, para uma empresa implantar estratégias que gerassem vantagem competitiva, dentro de determinada indústria, elas deveriam possuir recursos heterogêneos e que não possuíssem mobilidade perfeita entre as empresas, passando a questionar quais recursos uma empresa precisa desenvolver para ter vantagem competitiva. Diante dos questionamentos impostos por Barney, os recursos começaram a ser o foco da análise das vantagens competitivas e passaram a ser divididos em três categorias: recursos de capital humano, recurso de capital físico e recurso de capital organizacional.

As três categorias foram foco de estudos como de Silva, Baêta e Oliveira (2016), que desenvolveu uma associação com os processos ofertados em um programa de incubação, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Categorias de Recursos para RBV

<b>Categoria dos Recursos</b>	<b>Descrição</b>
<b>Capital Humano</b>	Compreendem o treinamento, experiência, julgamento na tomada de decisão, inteligência, relacionamento e perspicácia dos gestores e dos demais profissionais.
<b>Capital Físico</b>	Incluem a tecnologia física utilizada na organização, tais como, sua planta e equipamentos, a localização geográfica e seu acesso às matérias primas.
<b>Capital Organizacional</b>	Envolvem uma estrutura formal de relatórios, planejamento formal e informal, controle e sistemas de coordenação, bem como, relações informais entre grupos dentro de uma organização e entre uma organização e seu ambiente.

Fonte: Adaptado de Silva, Baêta e Oliveira (2016).

Destaca-se que o estudo de Silva, Baêta e Oliveira (2016) apresenta a categoria de Capital Humano subdividida em duas subcategorias, assim dadas por Recurso Humano Intelectual e Recurso Humano Relacional. Em sentido complementar, os Recursos Humanos são complexos e intangíveis (BUSH; GREENE; HART,

2001). O capital físico também é dado pelos Recursos Físicos e Financeiros (BUSH; GREENE; HART, 2001). Vale ressaltar, além das categorias de Barney (1991), foram destacadas quatro características, que os recursos deveriam conter, para tornar-se uma fonte de vantagem competitiva sustentada. Tais características compreendem os recursos serem valiosos, raros, de difícil imitação e não possuir substitutos estratégicos equivalentes, conforme Quadro 2.

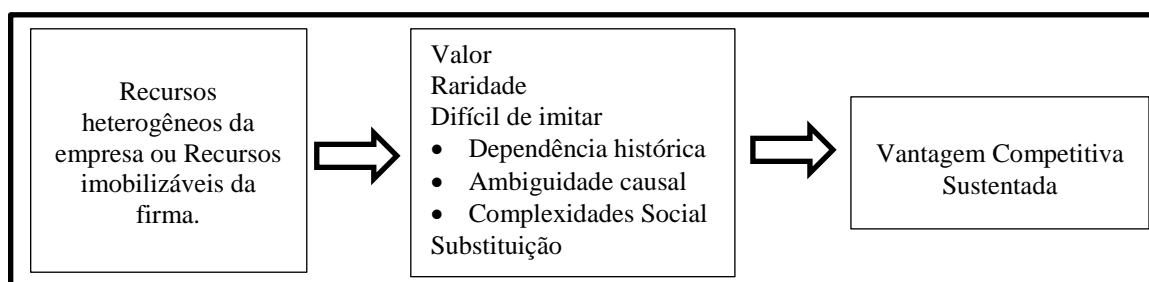
Quadro 2 – Características dos Recursos para VBR

Característica do Recurso	Descrição
<b>Valor</b>	Permite que uma empresa conceba ou coloque em prática estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia. Explora oportunidades e neutralizam ameaças no ambiente organizacional.
<b>Raridade</b>	Estratégia que crie valor e que não esteja sendo colocada em prática ao mesmo tempo por uma grande quantidade de concorrentes.
<b>Imitabilidade</b>	Recursos valiosos e raros só poderão ser fonte de vantagem competitiva sustentada, se as empresas que não os possuem não conseguirem obtê-lo. Há três aspectos que tomam um recurso difícil de ser imitado: 1) ser baseado em condições históricas únicas da empresa; 2) não ser entendido, ou ser parcialmente compreendido, possuindo uma ambiguidade ocasional; e 3) estar baseado em relações sociais complexas.
<b>Substituibilidade</b>	Um recurso valioso, raro e de difícil imitação, não é fonte de vantagem competitiva se possuir substitutos. Como substitutos se enquadram recursos similares que levam a mesma estratégia ou recursos diferentes que acabam produzindo o mesmo retorno estratégico.

Fonte: Adaptado de Barney (1991)

Barney (1991), afirma que os recursos se tornam vantagem competitiva sustentada, ao apresentarem as características expostas na Figura 2, e forem trabalhados em conjunto. No entanto, mesmo se uma das características for trabalhada isoladamente, pode ser que também gere vantagem competitiva, porém, apenas com todas elas os recursos tornam-se vantagem competitiva sustentada. Para analisar se os recursos são fontes de vantagem competitiva sustentável, Barney (1991), apresenta a aplicação de um modelo, conforme Figura 1.

Figura 1 – Modelo Visão Baseada em Recursos



Fonte: Adaptado de Barney (1991).

A Figura 1, parte do princípio que os recursos são heterogêneos e não perfeitamente móveis entre as empresas da mesma indústria. Este modelo analisa as quatro características propostas (valor, raridade, imitabilidade e substituibilidade), buscando por meio destas identificar recursos que sejam fonte de vantagem competitiva sustentada (BARNEY, 1991).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Metodologicamente o presente estudo foi delineado pela abordagem qualitativa, com caráter descritivo e exploratório. A pesquisa qualitativa foi adotada, pois visa realizar uma análise exploratória com a finalidade de compreender o significado atribuído a determinadas situações, por indivíduos ou grupos (CRESWELL, 2010). É descritiva com o intuito desenvolver uma análise da caracterização de recursos, capacidades, valor e vantagem competitiva, descritos por gestores das empresas (COLLIS; HUSSEY, 2005), sem manipulação dos dados (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

O objeto de estudo foi uma Incubadora de Base Tecnológica e suas empresas incubadas, localizada na cidade de Blumenau, no Estado de Santa Catarina. Os sujeitos da pesquisa foram os empreendedores das empresas incubadas residentes na incubadora, em processo de incubação ou pós-incubação, conforme apresentado no Quadro 3 e o Diretor Executivo. A seleção dos sujeitos deu-se de modo intencional, pois compreende-se que estes sujeitos, experimentam o fenômeno central ou conceito-chave (CRESWELL, 2010).

Sequenciando, a amostra foi escolhida na cidade de Blumenau, pois esta é reconhecida como uma cidade que possui um polo tecnológico (ACATE, 2016). Desta forma, a amostra caracterizou-se como uma amostra intencional, que, de acordo com Yin (2016) seria a amostra em que se pode obter os dados mais relevantes para o tema de estudo.

Quadro 3 – Perfil das empresas incubadas

<b>Empresas Entrevistadas</b>	<b>Período de Incubação</b>	<b>Estágio de Desenvolvimento</b>	<b>Atividades Desenvolvidas</b>
Empresa A	2 anos 10 meses	Incubação	Desenvolvimento de software
Empresa B	2 anos 6 meses	Incubação	Desenvolvimento de software
Empresa C	3 anos	Pós-incubação	Desenvolvimento de software
Empresa D	1 ano	Incubação	Desenvolvimento de software
Empresa E	2 anos 6 meses	Incubação	Desenvolvimento de software

Fonte: Os autores.

O Quadro 3 resume o perfil das empresas pertencentes a IEBT. Como foi exigida a garantia de anonimato da empresa, os seus nomes foram omitidos, substituídos por referências alfabéticas, assim, passando a serem identificadas no corpo do texto como Entrevistado A ou EA quando no Quadro 4 para Empresa A e assim sucessivamente até a Empresa E. O Diretor Executivo está identificado como Diretor ou D quando no Quadro 4.

Foram apenas entrevistados os sujeitos em processo de incubação e pós-incubação, pois compreende-se que estes sujeitos são homogêneos e já vivenciaram o processo de incubação. De acordo com o SEBRAE (2018),

na incubação os empreendedores já possuem o plano de negócio estruturado e os produtos já são comercializados, dispendo de faturamentos e, na pós-incubação o empreendedor está na fase de consolidação e possui uma ampliação do número de clientes, recebeu a graduação, mas continua associado a incubadora recebendo alguns serviços de assessoria.

A técnica de coleta de dados, ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, cujo instrumento foi adaptado do trabalho de Silva (2017) e, realizadas no período de maio a julho de 2018. Cada entrevista teve duração aproximada de 30 minutos. Foram gravadas em áudio, com autorização dos entrevistados e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Após a coleta de dados, as entrevistas foram transcritas e analisadas.

O método de análise de dados utilizado foi a análise de conteúdo. Os seus principais aspectos é a categorização das informações, a fim de reduzir o material e possibilitar a análise (FLICK, 2009). Foram seguidas as três etapas que Bardin (2010) destaca para análise de conteúdo, sendo compreendida como: (1) pré-análise; (2) exploração e análise do material; (3) tratamento, inferência e interpretação. Para este estudo, foram selecionadas categorias elencadas na literatura, e que está direcionada a Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991) e Categorias de Recursos para RBV (SILVA; BAËTA; OLIVEIRA, 2016), dadas por Recurso Organizacional, Recurso Humano, este subdividido entre Intelectual e Relacional; Recurso Físico e Financeiro e Vantagem Competitiva.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Este capítulo apresenta a análise dos dados coletados. Para isso, são apresentados dados concernentes as transcrições das entrevistas realizadas com os empreendedores das cinco empresas incubadas e documentos relacionados ao objetivo da pesquisa. Referente aos respondentes ambos desenvolvem *software*, e destes cinco entrevistados quatro estão em processo de pós-incubação e uma empresa incubada está em processo de incubação, conforme já apresentado nos procedimentos metodológicos.

Segundo SEBRAE (2018), no processo de pós-incubação as empresas estão na fase de consolidação no mercado e ampliação do número de clientes e continuam associadas a incubadora, recebendo suporte em assessoria na gestão técnica e empresarial. Já, no processo de incubação estão em fase de constituição, possuem um plano de negócios estruturado, com produtos e serviços disponíveis para comercialização e utilizam os serviços prestados pela incubadora. Em ambos os casos, as empresas já possuem clientes consolidados e funcionários em suas unidades.

Ao aprofundar as questões direcionadas a percepção dos empreendedores das empresas incubadas sobre os recursos mais relevantes oferecidos pela incubadora conforme Barney (1991), foram identificadas as seguintes classificações, conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Classificação de Recursos

Classificação	Recurso	Frequência
Organizacional	Planejamento estratégico e de processos administrativos estruturados	EB, EC, EE
	Imagem e reputação da incubadora	-
	Cultura que valoriza o empreendedorismo e a inovação	EB, EC, ED
	Grau de inserção da incubadora no ambiente acadêmico e empresarial	EA, D
Humano (Intelectual)	Capital intelectual e tecnológico da mantenedora/incubadora	-
	Acesso a treinamentos e a capacitações	EA, EB, EC, ED, EE, D.
	Competências específicas em captação de projetos	-
	Competências específicas em gestão de projetos e negócios	-
	Competências específicas em gestão da propriedade intelectual	-
Humano (Relacional)	Associação formal da incubadora às redes regionais/nacional (Exemplo: ANPROTEC, etc.)	EC
	Networking (relacionamentos)	EA, EB, ED, D.
	Relações de confiança com parceiros internos e externos	-
	Alianças e parcerias (CNPq, FINEP, SEBRAE, etc.)	EC, ED, EE.
	Relacionamento com grupos de pesquisa, fundações de apoio vinculadas a mantenedora e com o INPI	-
Físico e financeiro	Localização geográfica da incubadora	EA, EB, EC, ED, EE.
	Laboratórios próprios e da mantenedora.	-
	Laboratórios de parceiros (centros de pesquisa e de empresas)	-
	Capacidade de obtenção de recursos financeiros	EC, EE.
	Infraestrutura física, equipamentos, mobiliários, internet, tecnologia disponibilizada para o funcionamento da incubadora e para os empreendedores residentes	EB, ED, EE, D.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

De acordo com o Quadro 4, os recursos mais relevantes em termos organizacionais para os empreendedores, é o planejamento estratégico e de processos administrativos estruturados, assim como, a cultura que valoriza o empreendedorismo. Destaca-se também que em menor grau, empreendedores e o Diretor da incubadora acreditam que o grau de inserção da incubadora no ambiente acadêmico e empresarial também é classificado como um recurso organizacional pertinente.

Dando prosseguimento a análise do Quadro 4, os recursos humanos foram subdivididos em recursos intelectuais e relacionais, de acordo com o previsto no instrumento de coleta de dados adaptado de Silva (2017). Quanto ao Recurso Humano, classificado como Intelectual, todos os sujeitos da pesquisa, empreendedores e



diretor, acreditam que o acesso a treinamentos e a capacitações seja o recurso mais relevante desta categoria. Já o Recurso Humano Relacional, apresenta o Networking (relacionamentos) como recurso mais expressivo, seguindo pelas alianças em parcerias e, por fim, apenas uma empresa apontou as associações formais da incubadora às redes regionais/nacionais.

Considerando os recursos Físicos e Financeiros, destaca-se a localização geográfica da incubadora e a infraestrutura física, equipamentos, mobiliários, internet, tecnologia disponibilizada para o funcionamento da incubadora e dos empreendedores residentes. Em menor quantidade, houve também classificação da capacidade de obtenção dos recursos financeiros nesta categoria. Na sequência prossegue-se com a análise qualitativa dos dados, obedecendo à subdivisão nas categorias de análise elencadas neste estudo.

#### 4.1 Recursos organizacionais

Nos Recursos Organizacionais os entrevistados identificam que o planejamento estratégico, elaboração do plano de negócio e as relações informais que auxiliam neste planejamento, são aspectos importantes, conforme observado na seguinte fala:

Fazer o plano de negócios e poder estudar sobre o mercado que a gente estava querendo entrar, isso nos ajudou a pensar sobre aquilo, talvez muita gente vai fazendo e não está embasado em nada, eu acho que a incubadora obrigou a gente a passar por um processo mesmo demorado, e nos ajudou a pensar, qual o tamanho do mercado e isso tomou a decisão onde o a gente viu que o mercado era muito pequeno e que talvez não faria sentido apostar tanto dinheiro naquilo lá, então a gente entendeu que este era um ponto muito importante e a incubadora ajudou (ENTREVISTADO B).

Por meio desta fala constata-se que o planejamento estratégico é um recurso valioso, pois permite que a incubadora conceba ou coloque em prática estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia (BARNEY, 1991). Assim, os recursos organizacionais classificados como intangíveis atuam como promotores de vantagem competitiva (SILVA, 2017).

Outro aspecto identificado como relevante e ofertado como um recurso organizacional é a cultura que valoriza o empreendedorismo e a inovação. Em termos de cultura empreendedora, o processo de incubação permite que os empreendedores se desenvolvam e criem uma visão empreendedora, conforme o Entrevistado E: “antes eu não tinha uma mentalidade empreendedora, e acho que acabei desenvolvendo” e, o Entrevistado A; “antes eu não sabia que empreender era o que eu estava fazendo”. Portanto, entende-se que a incubadora consegue oferecer aos incubados uma cultura organizacional que reflita valorização quanto ao empreendedorismo e a inovação (SILVA; BAËTA; OLIVEIRA, 2016),

Sequenciando, as empresas incubadas recebem suporte para refletirem sobre os seus produtos, mantém contato com outros empreendedores imersos a incubadora e consultores a fim de inovarem, visualizado em “o nosso diferencial como empresa incubada, eu vejo, que é trabalhar muito no processo da empresa, de criar ela no caso de começar com a ideia e várias pessoas de ajudarem a ver” (ENTREVISTADO B), e pelo Entrevistado D:

Você consegue falar a mesma linguagem com os demais quando, se fala de inovação você tem uma outra leitura e compressão com as pessoas que estão aqui dentro do

que se eu falar com pessoas lá fora sobre inovação, aqui você tem um cunho muito direcionado sobre inovação. O diferencial hoje em relação a outras empresas, é ter a oportunidade de pensar.

Estes fragmentos, além de apresentarem os aspectos do empreendedorismo e da inovação, ressaltam sobre a estruturação da empresa em termos organizacionais. E o suporte, contribuição de ideias e desenvolvimento do negócio pode ser identificado como aspectos que geram vantagem competitiva e possuem valor e raridade. Isto pode ser justificado, pois no ambiente externo da Incubadora Tecnológica, outras empresas não recebem o mesmo suporte e auxílio dos mesmos empreendedores.

#### 4.2 Recursos humanos

Em termos de recursos humanos os empreendedores identificam que o acesso a treinamentos e a capacitações é o que tem de relevante e diferencial quando comparado com outras organizações com o mesmo tamanho. Mas, consideram que existem falhas no desenvolvimento de capacitações, pois estes não estão relacionados a cada necessidade individual/específica. A falha quanto ao desenvolvimento de capacitações é relatada pelo Entrevistado E, quando observa a sugestão de “[...] melhorar é as capacitações, que eles fazem, mas às vezes fazem capacitações que às vezes é meio genérica, mas às vezes tem muitos incubados com problemas diferentes, não é algo específico para ele”. Desta forma, verifica-se que a incubadora pode não trabalhar nas deficiências apresentadas por cada empreendimento e sim, na observância de problemas que possam ser gerais a todos os presentes que, pode implicar em algum tipo de limitação para com o negócio, uma vez que nem todos os empreendedores tem delineado todos os aspectos necessários para que a organização tenha certo grau de vantagem ou estabeleça-se de forma sustentável e lucrativa. Por outro lado, o Entrevistado B reconhece que a capacitação, é um diferencial:

Nós temos um diferencial, que eu vejo de trabalhar no processo da empresa, e ter várias pessoas te ajudando a ver ele, como por exemplo, cursos que são caros e não conseguíamos pagar, nós recebemos aqui, e tivemos um monte de gente falando sobre o meu negócio, insight e sugestões que uma empresa quando está no mercado ou cresce com as próprias pernas ela, talvez, por nem saber que essas pessoas existam ou por não procurar e as dificuldade financeira, talvez, elas não conseguem ter isso no processo de criação.

A divergência de opiniões dos empreendedores encubados reitera a heterogeneidade da preparação dos empreendedores em diversos aspectos do negócio, aspecto este que pode decorrer das experiências anteriores de cada empreendedor, de modo que um empreendedor mais experimentado tende a ter dificuldades em aspectos diferentes do negócio do que empreendedores considerados menos experientes. Como exemplo, o Entrevistado B menciona o “[...] treinamento de vendas para melhorar a nossa conversão [...]”. E, o mesmo ainda complementa que encontraram a mentoria instalando-se na Incubadora Tecnológica, quando apenas “[...] nós precisamos de um lugar barato e físico para a gente poder estar e na época o que conseguíamos pagar era o instituto e por ventura a gente ganhou mentoria e ajuda e isso veio a contribuir para o processo”.

Em contrapartida, o Diretor da incubadora considera que existem “[...] recorrentes eventos, na parte de desenvolvimento de incubados como Workshop, treinamentos e qualificações”. E tem consciência de que: “[...]”

precisa deste momento também de capacitações individuais”, por este motivo apresenta que a incubadora busca formas de desenvolver cada empreendedor, conforme a necessidade encontrada. O Diretor ainda esclarece que a incubadora oferece “[...] adequação o plano de programa de incubação voltado justamente para eles, como o coaching, ele precisa se organizar ele precisa se auto desenvolver e auto organizar [...]”.

No entanto, mesmo com a oferta de capacitações para os empreendedores, na percepção do Diretor “[...] a gente tem encontrado principalmente a falta do comprometimento do incubado para as ações a serem realizadas”. O que pode ser identificado um viés no acesso a treinamentos e capacitações, mesmo que na percepção dos entrevistados seja um dos aspectos mais relevantes que a incubadora pode ofertar (Quadro 4).

Já em termos relacional, verifica-se que existe um esforço da incubadora em termos de construção de Networking (externo), evidenciado pelo relato do Diretor “[...] Hoje nós temos feito um trabalho exaustivo da proximidade entre os incubados, os possíveis investidores ou incubados com as empresas que fazem parte da Tríplice hélice, então nós temos academia, o poder público e as empresas”.

O que está de acordo com a percepção dos empreendedores, pois consideram o Networking externo quanto interno, um dos aspectos mais relevantes que a incubadora pode oferecer, o que também corrobora com os achados de Storopoli *et al.* (2005). Isto pode ser justificado, pois pelo Networking os empreendedores podem aumentar o número dos clientes, conforme o Entrevistado D:

[...] às vezes alguém bate na porta, por estar pertencendo a este ecossistema e comentando que existe uma oportunidade no cliente deles, que precisa comprar hardware e esse cliente vem como se tivesse caído do céu [...] um diretor de uma empresa a pessoa do networking daqui conhece, então é mais fácil de você chegar.

Por meio do relacionamento as empresas incubadas conseguem melhorar os seus processos, Entrevistado B “[...] o nosso diferencial, eu vejo que trabalhar muito no processo da empresa de criar ela, no caso de começar com a ideia, e várias pessoas te ajudarem a ver”. Auxiliam na resolução de problemas, Entrevista E: “[...] às vezes eu estou com um problema e tem outro passando pelo mesmo problema e acaba ajudando, falando o que fez”. Além disso, o aspecto do networking e na percepção dos empreendedores pode ser considerado como um diferencial competitivo, conforme o ponto de vista do Entrevistado D:

Quando você está lá fora, sozinha, em uma sala você não tem um ecossistema como você tem aqui, então, esse é um diferencial, porque é aqui a gente não tem concorrência direta então à empresa que está do lado tem produtos diferentes e cada uma no seu nicho, então às vezes os clientes deles trazem para gente e vice-versa, então este ecossistema funciona muito bem dentro do instituto disso eu acho que é um diferencial bem expressivo [...] a gente tem mais essa capacidade de sobrevivência é justamente disso, busca de novos clientes, através do networking existente na incubadora.

Por meio desta análise, o networking que é integrado ao recurso humano (SILVA; BAËTA; OLIVEIRA, 2016), apresenta um aspecto considerável em vantagem competitiva sustentável para as empresas incubadas. Isto pode ser justificado conforme a teoria RBV (BARNEY, 1991), no qual os relacionamentos possuem valor entre as empresas incubadas, pois geram melhorias na eficiência e eficácia e exploram oportunidades, e neutralizam ameaças no ambiente organizacional. Raro, pois os relacionamentos entre os empreendedores não são colocados em prática ao mesmo tempo por uma grande quantidade de concorrentes.

Imitável e insubstituível, pois se baseia em relações sociais complexas e outras organizações não podem adotar o mesmo relacionamento.

Por outro viés, segundo o Entrevistado E: “o networking é mais importante que os recursos [...] mas tem algumas empresas que acabam não tendo este networking, e às vezes estão em um estágio bem inicial e não conseguem somar muito”. O que evidenciam que nem sempre o networking é para todos. O que também pode ser observado que existe uma limitação em termos de networking externo e parcerias, pois conforme o Diretor da incubadora: “hoje não temos feito não temos uma grande aproximação com as incubadas graduadas, precisamos aprimorar o processo de aproximação com graduados”.

#### 4.3 Recursos físicos e financeiros

Em termos de recursos de capital físico que incluem a tecnologia física utilizada na organização, tais como sua planta e equipamentos, a localização geográfica e seu acesso às matérias primas (SILVA; BAÊTA; OLIVEIRA, 2016), os empreendedores consideram o que mais tem de relevante é a localização geográfica da incubadora, conforme relata o Entrevistado A, apontando que a “estrutura estrategicamente é muito viável para eu ficar por conta de posição geográfica da incubadora”. Conforme o Entrevistado B, “o que mais contribui é com o espaço, localização é privilegiada” e, o Entrevistado C “vejo que está bem posicionado geograficamente, tem relações com as universidades”.

Ainda concernente à proximidade com universidade, esta também pode ser visualizada conforme especifica o Entrevistado D “[...] a gente precisa se reinventar, e para a gente se reinventar, logo me veio o pensamento de que a gente precisa estar perto da universidade”. Desta forma, com o argumento do Entrevistado D, entende-se que a localização próxima de uma universidade pode ser explorada em termos de ser fonte de vantagem competitiva, dado a universidade ser considerado um dos agentes de inovação, quando observado pelo modelo Hélice Tríplice (SILVA, 2017), assim, correlacionando-se com o processo de reinvenção da empresa dado na fala do Entrevistado D.

Além do espaço geográfico, também é identificada a infraestrutura física, equipamentos, mobiliários, internet e tecnologia disponibilizada para o funcionamento da incubadora e para os empreendedores residentes, conforme o Entrevistado B:

O melhor benefício que a incubadora nos trouxe hoje além do espaço físico foi o custo baixo no começo, para desfrutarmos de toda uma infraestrutura que não podíamos pagar, desde telefone/internet e uma sala, um lugar para receber os clientes, então hoje tem um auditório como por exemplo que mostra bastante credibilidade, muita empresa que é pequena ela não tem isso, é só uma salinha e pronto.

Em termos de recursos físicos e financeiros, a incubadora possibilita a abertura do negócio para o próprio empreendedor. Ofertando também um valor que seja acessível para o início do negócio, conforme o Entrevistado A ressalta: “o primeiro desafio foi ter um lugar pra gente ficar que consegui com a incubadora e que foi um valor razoável”. O espaço físico em que o negócio se localiza é parte do recurso físico, de acordo com Bush, Greene e Hart (2001), que entre outros recursos físicos são utilizados para no intuito da produção de um produto ou serviço.

Porém, mesmo que a incubadora possibilite a criação de novos negócios por meio de sua infraestrutura, existe uma própria limitação para a incubadora, que é o recurso financeiro como estabelecido pelo Diretor: “hoje nós não temos recursos financeiros para montar uma boa equipe, essa é a dor falta recurso”. A importância dos recursos financeiros é apontada no estudo de Bush, Greene e Hart (2001), que entendem que recursos financeiros são flexíveis, pois são utilizados, entre outros aspectos para aquisição de outros recursos, como os recursos humanos e equipamentos, por exemplo. Isto acaba sendo refletido no empreendedor, pois conforme apontado pelo Entrevistado B “não tem gente capacitada para nos ajudar no negócio”.

#### 4.4 Vantagem competitiva

Um dos aspectos relacionados à vantagem competitiva que a incubadora proporciona é dado pelo Entrevistado D como o networking, bem como, pelos aspectos que o conhecimento também proporciona. De acordo com este entrevistado “[...] o nosso ramo é comercial e o networking é muito importante para a vantagem competitiva e o conhecimento é muito importante para nós e então seria nesses aspectos”. E, sequencia “aqui você tem apoio, orientação que a gente precisava, principalmente aprender o que é inovação, então a partir disso eu vi como uma grande vantagem competitiva”. Desta forma, tem-se para o Entrevistado D, que após a participação no ecossistema da incubadora, há a percepção de crescimento. Este aspecto é apoiado pela literatura, conforme Silva (2017) que condiciona que o networking consagra-se como um recurso intangível que vai ao encontro a promoção de vantagem competitiva.

Outro aspecto relacionado a vantagem competitiva foi identificado em relação aos custos do empreendimento. Nesse aspecto o Entrevistado 1 argumenta que “[...] eu tenho um custo mais baixo de outros caras, eu tenho mais velocidade que eles, tenho um custo diluído muito menor [...]. Na sequência, o Entrevistado 1 afirma “[...] conseguir fazer muito mais aqui por muito menos”. Sequenciando, essa situação também é vista na fala de outros entrevistados, como o Entrevistado 2, que sugere que:

O melhor benefício que o Gene nos trouxe hoje além do espaço físico foi o custo baixo no começo, para desfrutarmos de toda uma infraestrutura que não podíamos pagas, desde telefone/internet e uma sala, um lugar para receber os clientes, então hoje tem um auditório como por exemplo que mostra bastante credibilidade.

Entretanto, dadas as divergências de opinião e de negócio, os aspectos tangenciados a vantagem competitiva nem sempre são percebidos pelos empreendedores, talvez relacionado a forma de visualização do próprio empreendimento como sendo ainda incubado ou, do que significa vantagem competitiva para o empreendedor.

A questão de estar incubado ser visto como uma barreira a vantagem competitiva é vivenciada pelo Entrevistado A “[...] as vezes é até ruim como a gente atende gente muito grande é meio feio a gente falar que estamos em uma incubadora ainda”. O Entrevistado B argumenta sobre a imagem que a incubadora passa perante ao mercado dos incubados, sendo a imagem de “[...] como alguém que esta muito no começo, muito embrionário”, completando que “eles não conseguem manter hoje a gente competitivo no mercado. O que também foi percebido pelo Entrevistado E, que argumenta que a incubadora “[...] não oferece para o mercado competitivo”.

O Entrevistado C também concorda neste sentido que, apesar da sua boa qualificação técnica há aspectos ao mercado que são encarados como algo a ser melhorado, assim sendo “[...], temos uma boa qualificação técnica, mas não consegue vender uma imagem maravilhosa, tecnicamente somos muito bom mas não conseguimos nos posicionar no mercado”. Como a imagem representa um recurso inimitável (SILVA, 2017) há evidências que trata-se de algo que gera certo tipo de preocupação e não um recurso que possa estar ligado com a vantagem competitiva.

Desta forma, a partir do relato de alguns entrevistados, pode fornecer evidências que a imagem que os incubados possuem da incubadora pode possuir pouca legitimidade, assim como, talvez os incubados não estejam aproveitando tudo o que a incubadora oferece. Nesse aspecto o Diretor explica que “O que a gente tem encontrado principalmente a falta do comprometimento do incubado para as ações a serem realizadas”.

Como argumentado por vários entrevistados no concernente as questões de vantagem competitiva, o que indica que a incubadora oferece outras coisas aos incubados, mas não ferramentas e/ou aspectos que possam remeter a eles vantagem competitiva referente a imagem perante ao mercado. No entanto, o Diretor da incubadora também nota algumas deficiências em relação a este aspecto, entendendo que “Infelizmente nós não temos diferenciação, não nos destacamos com uma grande incubadora”.

Outro aspecto retratado é que “[...] nós precisamos de registros certo as informações precisam ser registradas falta indicadores de sucesso resultados”. Assim, este seria um aspecto a ser trabalho e melhorado para que, além da gestão da incubadora, os próprios empreendedores também possam visualizar as certas vantagens.

No que condiciona a combinação entre recursos e vantagem competitiva, neste caso específico, a “[...] parte organizacional foi mais trabalhada [...]” pela incubadora, conforme explicou o Diretor, o que explica a sensação de que a incubadora oferece vantagem competitiva em menor grau. Conforme argumenta Silva (2017), possuir apenas recursos não representa que ambos sejam convertidos em vantagem competitiva e sim, como as empresas fazem o uso destes para criar a sua vantagem competitiva, como por exemplo, o uso de recursos combinados (STOROPOLI *et al.*, 2015).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho teve como objetivo de pesquisa analisar se a incubadora de base tecnológico, oferecem vantagem competitiva para as empresas incubadas. Afim de responder este objetivo de pesquisa foi adotado a abordagem qualitativa de natureza exploratória e descritiva. Entrevistado cinco empreendedores das empresas incubadas na IEBT e analisado os dados por meio de um questionário semiestruturado.

Por meio da entrevista, foi identificado que a incubadora oferece vantagem competitiva para as empresas incubadas nos recursos organizacionais e físicos. No entanto, apenas o recurso humano que oferecem vantagem competitiva sustentada, pois de acordo com a teoria da visão baseada em recursos, estes apresentam valor, raridade, imitabilidade e substituibilidade.

Também foi evidenciando que a incubadora dispõe de recursos, os quais as empresas incubadas conseguem utilizar-se para seu desenvolvimento, entretanto, a combinação desses recursos, no sentido de maior agregação de valor não se caracteriza por um processo claro e constante por parte da incubadora e das empresas incubadas. Então, neste caso específico, a vantagem competitiva é decorrente de outros fatores e, em menor caso o agrupamento de recursos.

A contribuição deste artigo foi de auxiliar aos gestores da incubadora de base tecnológico a refletirem sobre os recursos oferecidos e quais destes necessitam de melhoria. E contribui com pesquisas voltadas para o processo de incubação direcionada a vantagem competitiva, visto que as pesquisas anteriores possuem a preocupação em compreender a visão da incubadora e não das empresas incubadas.

A limitação deste artigo foi de estudar apenas uma incubadora e um único tipo de modalidade. Neste sentido, para pesquisa futuras sugere-se estudos direcionadas a vantagem competitiva com empresas incubadas imersas em diferentes tipos de incubadoras, podendo ser as tradicionais, mista e sociais.

Outra limitação é a não captura da percepção dos demais atores ou, dos atores que de alguma forma são citados como importantes pelos incubados, como por exemplo, o caso da Universidade. A Universidade foi elencada como um recurso estratégico, dado a proximidade geográfica da Universidade com a Incubadora. Entretanto, acredita-se que para ser estratégico a proximidade não deva ser somente geográfica e sim, que ações conjuntas entre as partes devam existir. Dito isso, sugere-se capturar, em pesquisas futuras como dá-se a relação da Universidade com a Incubadora, assim como, se são e como são realizadas ações conjuntas entre as partes em prol dos incubados.

---

Artigo submetido para avaliação em 31/10/2019 e aceito para publicação em 27/04/2020

---

## REFERÊNCIAS

ACATE. **ACATE Tech Report 2015**: Panorama de inovação e tecnologia de SC. Florianópolis: Acate, 2016.

ANPROTEC **Perguntas frequentes**, 2018. Disponível em <<http://anprotec.org.br/site/menu/incubadoras-e-parques/perguntas-frequentes/>>. Acesso em 06 maio 2018.

BRUSH, C. G.; GREENE, P. G.; HART, M. M. From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base. **Academy of Management Perspectives**, v. 15, n. 1, p. 64-78. 2001.

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

BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 4. ed. London: Pearson, 2013

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

CHAVES, C. M. L.; SILVA, M. C. M. As incubadoras de empresas como parceiras dos empreendedores: um estudo sobre as incubadoras situadas no nordeste. In: ENANPAD, 28., 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2004.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Editora Penso. 2010.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed editora. 2008.

GASSMANN, O.; BECKER, B. Towards a resource-based view of corporate incubators. **International Journal of Innovation Management**, v. 10, n. 1, p. 19-45, 2006.

GRUNVILLE. **Mapeamento de polos tecnológicos de Santa Catarina**, 2018. Disponível em <<http://www.grunville.com.br/area-empresarial/mapeamento-de-polos-tecnologicos-de-santa-catarina/>>. Acesso em 10 ago 2018.

KRAAIJENBRINK, J.; SPENDER, J. C.; GROEN, A. J. The resource-based view: a review and assessment of its critiques. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 349-372, 2010.

MCTI. **Incubadoras de empresa**. 2020. Disponível em <[https://www.mctic.gov.br/mctic/opencvms/inovacao/paginas/ambientes\\_de\\_inovacao/Incubadoras\\_de\\_Empresas.html](https://www.mctic.gov.br/mctic/opencvms/inovacao/paginas/ambientes_de_inovacao/Incubadoras_de_Empresas.html)>. Acesso em Abr 2020.

PENA, I. Intellectual capital and business start-up success. **Journal of Intellectual Capital**, v. 3, n. 2, p. 180-198, 2002.

.POLOS TECNOLÓGICO E EDUCACIONAL (PMB), 2018. Disponível em <<https://www.blumenau.sc.gov.br/governo/secretaria-de-desenvolvimento-economico/pagina/polos-tecnologico-educacional-sedec>>. Acesso em: 10 ago 2018.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 22-40, 2001.

QUADROS, F. Z. **Plano de negócios e a pequena empresa de base tecnológica: um estudo de caso na incubadora de empresas do MIDI**. 2004. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 4a. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SERRA, B.; SERRA, F. R.; FERREIRA, M. P.; FIATES, G. G. Fatores fundamentais para o desempenho de incubadoras de base tecnológica. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 1, p. 221-248, 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Como as incubadoras de empresas podem ajudar o seu negócio**, 2016. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-incubadoras-de-empresas-podem-ajudar-no-seu-negocio,f240ebb38b5f2410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 06 maio 2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **GEM 2015 Global Entrepreneurship Monitor**, 2018. Disponível em <[http://observatorio.sebraema.com.br/media/2014/12/Apresenta%C3%A7%C3%A3o-GEM-2015\\_PPT\\_COMPLETO.pdf](http://observatorio.sebraema.com.br/media/2014/12/Apresenta%C3%A7%C3%A3o-GEM-2015_PPT_COMPLETO.pdf)>. Acesso em: 06 maio 2018.

SILVA, S. A.; BAÊTA, A. M. C.; OLIVEIRA, J. L. Por que analisar a gestão das incubadoras de empresas de base tecnológica sob a ótica da Resource-Based View?. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 22, n. 3, p. 462-493, 2016.

SILVA, S. A. Condicionantes para a criação de vantagens competitivas para incubadoras de empresas de base tecnológica: uma análise a partir da Resorce-Based View e da abordagem das Capacidades Dinâmicas. 2017. Tese (Doutora em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2017.

STOROPOLI, J. E.; MACCARI, E. A.; MARTINS, C. B.; BINDER; M. P. O desenvolvimento das capacidades e recursos em incubadoras de empresas. **Revista Ciências Administrativas**, v. 21, n. 1, p. 68 – 94, 2015.

TIETZ, G.; ANHOLON, R.; ORDONEZ, R. E. C.; QUELHAS, O. L. Business incubators in Brazil: Main gaps to be explored by academic researchers. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 10, n. 4, p. 18-27, 2015.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa: do início ao fim**. Porto Alegre: Editora Penso, 2015.