

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**O DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS E CAPACIDADES POR EMPRESAS
INCUBADAS: UM ESTUDO NA INCUBADORA TECNOLÓGICA DE GUARULHOS**

MAURICI DIAS GOMES

SÃO PAULO

2014

MAURICI DIAS GOMES

O DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS E CAPACIDADES POR EMPRESAS
INCUBADAS: UM ESTUDO NA INCUBADORA TECNOLÓGICA DE GUARULHOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes

SÃO PAULO

2014

G633d Gomes, Maurici Dias

O desenvolvimento de recursos e capacidades por empresas incubadas: um estudo na incubadora tecnológica de Guarulhos/
Maurici Dias Gomes - 2015.

102f.: il., 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) –
Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2015.

Orientação: Prof. Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes
Bibliografia: f. 56-59

1. Incubadora de empresas. 2. Criação de valor.
3. Recursos e capacidades. 4. Vantagem competitiva. I. Título.

CDD 658.11

MAURICI DIAS GOMES

**O DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS E CAPACIDADES POR EMPRESAS
INCUBADAS: UM ESTUDO NA INCUBADORA TECNOLÓGICA DE GUARULHOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Aprovado em: 10/02/2015

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes – Orientador
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Gilberto Perez
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Marcelo Pereira Binder
Fundação Getúlio Vargas

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie
Professor Doutor Benedito Guimarães Aguiar Neto

Decano de Pesquisa e Pós-Graduação
Professora Doutora Helena Bonito Couto Pereira

Coordenadora Geral da Pós-Graduação
Professora Doutora Angélica Tanus Benatti Alvim

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas
Professor Doutor Walter Bataglia

Dedico este trabalho à minha querida esposa, Carina, pelo incentivo, apoio incondicional e importante contribuição nos diversos momentos em que precisei. Aos meus amados filhos Raphael e Matheus, minhas fontes inesgotáveis de inspiração e coragem para seguir adiante.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e por me permitir trilhar essa jornada com saúde, disposição e, sobretudo, com a humildade necessária para assimilar os conhecimentos necessários e superar todos os desafios.

Aos meus queridos pais, Alvaro e Isabel, pelos valiosos ensinamentos e exemplos de honradez, coragem e perseverança que sempre levarei comigo.

À minha querida esposa, Carina, pela imensa compreensão e parceria, dando o apoio incondicional e necessário para que eu não esmorecesse nos momentos mais críticos durante esses dois anos, principalmente, no cuidado e atenção para com os nossos amados filhos, Raphael e Matheus, quando inúmeras vezes a minha ausência foi necessária para que o objetivo final fosse conquistado. A você minha eterna gratidão!

À UPM e CAPES-PROSUP/Taxas pelo patrocínio desta pesquisa, benefício relevante que se configurou em grande incentivo para o seu desenvolvimento.

Ao professor Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes, que excedeu o seu papel de orientador e com paciência, gentileza e generosidade transmitiu preciosos conhecimentos e ensinamentos para a concretização deste trabalho. Foi um privilégio ter sido seu orientando.

Aos professores Dr. Gilberto Perez e Dr. Marcelo Pereira Binder, pelo privilégio de tê-los na banca examinadora e contribuírem de maneira relevante para o desenvolvimento deste trabalho.

A todos os professores das disciplinas ministradas durante curso e colegas de turma, pelos importantes ensinamentos e rica troca de experiências nos debates em sala.

Ao professor Me. José Roberto Machado, grande amigo e incentivador da carreira acadêmica que, na condição de gestor da Incubadora Tecnológica de Guarulhos, não mediu esforços em viabilizar todas as entrevistas com os empresários das empresas incubadas, sem as quais não teria sido possível empreender no tema desta dissertação.

Aos empresários das empresas incubadas que compuseram a amostra desta pesquisa, a minha gratidão por terem compreendido o objetivo do trabalho e terem dedicado minutos preciosos para as entrevistas, contribuindo de maneira capital para a concretização do mesmo.

À diretoria e profissionais da Associação Comercial e Empresarial de Guarulhos, pelo incentivo e apoio demonstrados ao longo desses dois anos.

A todos que, de alguma maneira, contribuíram para o desenvolvimento deste estudo.

RESUMO

Esta dissertação teve por objetivo caracterizar os recursos e capacidades existentes e adquiridos por empresas residentes na Incubadora Tecnológica de Guarulhos, que tenham propiciado a criação de valor aos produtos e serviços ofertados para enfrentarem os seus concorrentes, sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos – VBR. Esse tema foi considerado relevante devido a pouca disponibilidade de estudos que tratam do desenvolvimento de recursos e capacidades pelas micro e pequenas empresas residentes em incubadoras de empresas. Para tanto, foram revisados os construtos de vantagem competitiva, criação de valor, recursos e capacidades estratégicos. O método de pesquisa adotado foi o qualitativo de caráter exploratório e descritivo, com o emprego de um roteiro padronizado contendo perguntas abertas. Utilizou-se a técnica de análise de conteúdo para o tratamento dos dados. Foram entrevistados os empresários-gestores de nove empresas residentes na Incubadora Tecnológica de Guarulhos, com negócios variando entre a produção de bens duráveis a serviços, nas áreas de biotecnologia, eletrometalmecânica, cosméticos, injeção plástica, metalurgia, consultoria e treinamento, tecnologia da informação e comunicação. Como resultado, pôde-se afirmar que os recursos do conhecimento técnico especializado e da personificação do serviço, além das capacidades de desenvolvimento e aprimoramento de produtos para demandas específicas e a personalização com inovação do produto, foram considerados estratégicos para a geração de valor aos produtos e serviços ofertados pelas empresas incubadas que integraram a amostra deste estudo.

Palavras-chave: Incubadora de empresas, Criação de valor, Recursos e capacidades, Vantagem competitiva.

ABSTRACT

The present study analyzes resources and capabilities achieved by resident enterprises in Technological Incubator of Guarulhos, which have created value for products and services offered to face its competitors based on Resource-Based View - RBV. This subject was considered important because of the limited availability of studies dealing with the development of resources and capabilities by micro and small companies resident in business incubators. The competitive advantage of constructs, value creation, resources and strategic capabilities were reviewed in this study. The research method adopted was the qualitative exploratory and descriptive using of a standardized script containing open questions. The content analysis technique was used for the treatment of the data. Nine entrepreneur-managers of resident enterprises in Technological Incubator of Guarulhos were interviewed, whose business ranging from the production of durable goods to services in the areas of biotechnology, electromechanical assemblies, cosmetics, plastic injection, metallurgy, consulting and training, information technology and communication. As a result, it might be said that the resources of technical expertise and the personification of the service, in addition to capacity building and improvement products for specific demands and customization with product innovation, were considered strategic for the generation of value to products and services offered by the incubated companies that made up the study sample.

Keywords: business incubator, value creation, resources and capabilities, competitive advantage.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tipos de vantagem competitiva.....	22
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação entre o modelo VRIO e a vantagem competitiva.....	30
Quadro 2 – Classificação das empresas incubadas entrevistadas.....	32
Quadro 3 – Objetivos específicos e Categorias.....	37
Quadro 4 – Comparativo entre tipos de negócios na geração de valor.....	40
Quadro 5 – Comparativo entre tipos de negócios - recursos disponíveis e obtidos na ITG.....	44
Quadro 6 – Comparativo entre tipos de negócios – recursos e capacidades estratégicos.....	51

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Questão de pesquisa.....	18
1.2	Objetivo geral.....	18
1.3	Objetivos específicos.....	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	A Visão Baseada em Recursos.....	20
2.2	Vantagem competitiva e criação de valor.....	21
2.3	Recursos e capacidades estratégicos.....	23
2.3.1	Conceito de Recursos.....	24
2.3.2	Conceito de Capacidades.....	26
2.4	Condição estratégica de recursos e capacidades.....	27
2.4.1	O Modelo VRIO.....	27
2.4.1.1	Valor.....	27
2.4.1.2	Raridade.....	28
2.4.1.3	Inimitabilidade.....	28
2.4.1.4	Organização.....	29
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
3.1	Tipo e método da pesquisa.....	31
3.2	Ambiente e sujeitos da pesquisa.....	32
3.3	Coleta de dados.....	34
3.4	Tratamento dos dados.....	35
3.5	Garantia da qualidade e credibilidade no tratamento dos dados.....	36
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	37

4.1	Objetivo específico nº 1 – Entender como ocorre a geração de valor para os produtos e serviços das empresas incubadas em relação aos seus concorrentes.....	38
4.1.1	Oferta de produtos e serviços inovadores e personalizados com baixa concorrência...	38
4.2	Objetivo específico nº 2 – Identificar os recursos e capacidades disponíveis inicialmente nas empresas e os que foram incorporados na incubadora.....	40
4.2.1	Conhecimento profissional.....	40
4.2.2	Infraestrutura e conhecimento técnico complementar.....	41
4.2.3	Desenvolvimento e aprimoramento de produtos para demandas específicas.....	43
4.3	Objetivo específico nº 3 – Identificar que recursos e capacidades desenvolvidos têm sido estratégicos para a geração de valor aos produtos e serviços ofertados pelas empresas incubadas.....	44
4.3.1	Infraestrutura disponível.....	44
4.3.2	Conhecimento técnico especializado e personificação do serviço.....	46
4.3.3	Desenvolvimento e aprimoramento de produtos para demandas específicas.....	48
4.3.4	Personalização com inovação do produto.....	49
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
	REFERÊNCIAS.....	56
	APÊNDICES.....	60
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas.....	60
	APÊNDICE B – Planilha de Categorização de Dados Qualitativos – Empresas de Produtos.....	62
	APÊNDICE C – Planilha de Categorização de Dados Qualitativos – Empresas de Produtos e Serviços.....	71
	APÊNDICE D – Planilha de Categorização de Dados Qualitativos – Empresas de Serviços.....	80

APÊNDICE E – Planilha da Síntese das Categorias dos Grupos Empresariais.....	88
APÊNDICE F – Matriz de Amarração.....	92

1. INTRODUÇÃO

A Visão Baseada em Recursos (VBR), profícua e destacada abordagem no âmbito da Administração Estratégica, tem abordado de forma abrangente os recursos e capacidades como geradores de vantagem competitiva, o que tem contribuído para debates envolvendo questões como a criação de valor, desempenho e retornos superiores das empresas (NOTHNAGEL, 2008).

Todavia, esta perspectiva tem tratado pouco sobre como os recursos e capacidades são desenvolvidos, notadamente em pequenas empresas, segundo Kelliher e Reindl (2009). Para estes autores a VBR tem tido o seu foco principal em empresas maiores, sendo que as empresas menores também enfrentam a necessidade de adquirir recursos críticos para criar uma vantagem competitiva sustentável.

Assim sendo, o presente estudo visa preencher esta lacuna por meio da análise de um contexto envolvendo empresas de pequeno porte que receberam recursos e capacidades em complemento aos existentes, por meio de um agente externo de desenvolvimento empresarial.

O interesse para analisar o processo de desenvolvimento de recursos e capacidades por parte de empresas residentes em incubadoras, segundo Kenski (2011), surgiu pelo fato de a literatura abordar muito pouco sobre a atuação de incubadoras e, menos ainda, sobre as contribuições dos recursos e capacidades oferecidos por elas em um curto período de tempo, como se fossem um pacote, para apoiar o seu desenvolvimento. Nesse contexto, Storopoli, Binder e Maccari (2013) confirmam a escassez de estudos no tocante a formação de capacidades em empresas apoiadas por incubadoras de empresas de base tecnológica.

Por se tratar de empresas de pequeno porte, cujo crescimento e sobrevivência são desafios a serem enfrentados e superados, é comum, na maioria dos países a oferta de incentivos como o das incubadoras para apoiar o seu desenvolvimento. Por outro lado, pessoas que possuem atitude empreendedora (que consegue perceber oportunidades do cenário competitivo) vêem as incubadoras como uma maneira viável para criar e sustentar os seus empreendimentos (STOROPOLI; BINDER; MACCARI, 2013).

A Incubadora Tecnológica de Guarulhos (ITG) é um ambiente planejado para acolher micro e pequenas empresas nascentes ou em operação que buscam o desenvolvimento de suas atividades, agregando conhecimentos, inovação e tecnologias, com o propósito de transformar ideias em produtos, processos e serviços com qualidade e competitividade (ITG, 2014). Para as empresas incubadas existe a facilidade de acesso a especialistas, como docentes pertencentes às instituições de ensino superior que dão apoio à ITG e consultores contratados

para orientar os empresários na gestão de seus negócios, na concepção e execução de processos operacionais, na prospecção de mercados e no desenvolvimento de projetos de captação de recursos.

De acordo com 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 a sua taxa de sobrevivência.

Storopoli, Binder e Maccari (2013) consideram que as incubadoras promovem a aceleração do desenvolvimento de empresas empreendedoras, auxiliando-as 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 difusão de produtos, processos e serviços, muitas vezes inovadores, melhores, mais eficientes e mais baratos.

Com o objetivo de contextualizar o ambiente onde a pesquisa está inserida, seguem algumas definições acerca das micro e pequenas empresas (MPEs), considerações gerais sobre a participação destas no cenário econômico do país e a caracterização das empresas residentes na ITG.

A Lei Geral das MPEs, instituída em 14 de dezembro de 2006, considera microempresa e empresa de pequeno porte a sociedade empresária ou simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário com receita bruta anual de até R\$ 360.000,00 (microempresa), ou entre R\$ 360.000,01 e R\$ 3.600.000,00 (empresa de pequeno porte). Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2014) as MPEs são classificadas quanto ao número de empregados, sendo consideradas microempresas aquelas que empregam até 09 pessoas nos segmentos do comércio e serviços e até 19 pessoas nos setores da indústria e construção civil. Já as empresas de pequeno porte são as que empregam de 10 a 49 pessoas nos segmentos do comércio e serviços e de 20 a 99 pessoas nos setores da indústria e construção civil.

De acordo com dados do SEBRAE (2014) existem 6,3 milhões de empresas no Brasil, sendo que desse total 99% são MPEs que respondem por 20% do Produto Interno Bruto (PIB), representando 52% dos empregos formais e 40% da massa salarial do país. Os pequenos negócios (formais e informais) respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado. No Estado de São Paulo existem 1,5 milhão de micro e pequenas empresas, e estas representam 98% das empresas paulistas. Na cidade de Guarulhos, onde se localiza a ITG, existem 42.975 estabelecimentos formais, com grande concentração em MPEs nos

segmentos do comércio, serviços, indústria e construção civil (PREFEITURA DE GUARULHOS, 2014).

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

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

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

O tempo médio de incubação de uma empresa é de três anos. Todavia, esse prazo varia de acordo com as características da empresa. O importante é que a empresa, ao se graduar, esteja preparada para o mercado. Durante o processo de incubação, as incubadoras realizam acompanhamentos periódicos para avaliar o nível de desenvolvimento das empresas incubadas (ANPROTEC, 2014).

As empresas residentes na ITG desenvolvem atividades com ênfase em tecnologias relacionadas às áreas de biotecnologia, nanotecnologia, tecnologia da informação e comunicação, eletrometalmecânica, logística, farmacêutica e serviços públicos (ITG, 2014). Trata-se de empresas nascentes com foco em inovação tecnológica, que necessitam recorrer a agentes externos para complementar os recursos necessários para o seu desenvolvimento e aumento de competitividade no mercado em que atuam.

Para fundamentar a pesquisa, foram utilizados os conceitos de recursos e capacidades como fontes de geração de valor capazes de gerar vantagem competitiva para as empresas, à luz da Visão Baseada em Recursos (VBR). De acordo com essa abordagem uma empresa obtém uma vantagem competitiva sustentável quando consegue criar maior valor econômico para o cliente, por meio dos seus recursos e capacidades, e ainda obter um retorno superior ao

obtido pelos seus concorrentes (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF; BARNEY, 2003; BOWMAN; AMBROSINI, 2000).

Barney (1991), um dos autores destacados da VBR, propõe que a combinação de recursos e capacidades específicos de uma empresa pode proporcionar a criação de valor superior para os clientes por meio dos seus produtos, sendo que a vantagem competitiva é obtida quando os recursos forem heterogêneos e de difícil imitação. Segundo o autor, os recursos de uma empresa incluem todos os seus ativos, competências, processos organizacionais, informações e conhecimentos que esta é capaz de combinar para implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia.

1.1 Questão de pesquisa

Diante do exposto, este estudo estabeleceu a seguinte questão de pesquisa: **que recursos e capacidades contribuem para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, por meio do apoio da Incubadora Tecnológica de Guarulhos?**

1.2 Objetivo geral

Como objetivo geral definiu-se: **caracterizar os recursos e capacidades existentes e adquiridos por empresas residentes na Incubadora Tecnológica de Guarulhos, que tenham propiciado a criação de valor aos produtos e serviços ofertados para enfrentarem os seus concorrentes.**

1.3 Objetivos específicos

Como objetivos específicos buscaram-se:

- a) entender como ocorre a geração de valor para os produtos e serviços das empresas incubadas em relação aos seus concorrentes;**
- b) identificar os recursos e capacidades disponíveis inicialmente nas empresas e os que foram incorporados na incubadora; e**
- c) identificar que recursos e capacidades desenvolvidos têm sido estratégicos para a geração de valor aos produtos e serviços ofertados pelas empresas incubadas.**

Os próximos capítulos estão apresentados da seguinte maneira: o capítulo 2 trata do referencial teórico, que está organizado de maneira a apresentar a conceituação básica da VBR que fundamentará o estudo. Já o capítulo 3 versa sobre os procedimentos metodológicos que estão dispostos de maneira a justificar a escolha do estudo exploratório e do método qualitativo, além da técnica da análise de conteúdo. O capítulo 4 refere-se à análise e interpretação dos dados contendo as categorias elaboradas, conectadas aos objetivos específicos, e os resultados obtidos no trabalho de campo. Finalmente, no capítulo 5, são apresentadas as considerações finais com base nos resultados obtidos, as limitações do estudo e as recomendações para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Está estruturado em quatro seções, na primeira delas estão apresentados os conceitos sobre a VBR, na segunda, os conceitos de vantagem competitiva e criação de valor, na terceira, os conceitos de recursos e capacidades estratégicos e a condição estratégica de recursos e capacidades, de maneira conectada com os objetivos específicos para garantir um mínimo de consistência ao estudo.

2.1 A Visão Baseada em Recursos

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

Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2007) a VBR está relacionada com a exploração da capacidade estratégica de uma organização no que concerne aos recursos e capacidades adotados para gerar vantagem competitiva e/ou novas oportunidades.

Para Barney e Hesterly (2011) a VBR baseia-se em dois pressupostos considerados fundamentais sobre os recursos e capacidades que as empresas podem controlar. O primeiro pressuposto é o da heterogeneidade de recursos, ou seja, empresas distintas podem possuir conjuntos diferentes de recursos e capacidades que lhes permitam ser mais eficientes em realizar determinada atividade do que seus competidores em determinado segmento de atuação. O segundo pressuposto trata da imobilidade dos recursos que propõe que determinadas diferenças de recursos e capacidades entre as empresas podem ser duradouras em razão dos custos elevados para desenvolvê-los ou adquiri-los.

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

Kretzer e Menezes (2006) argumentam que o objetivo principal da VBR é explicar a criação, a manutenção e a renovação da vantagem competitiva no que se refere aos recursos internos da empresa. Para os autores, sua contribuição básica reside na análise minuciosa das condições sob as quais os recursos propiciam retornos, ou seja, heterogeneidade, imobilidade

e dificuldade de imitação dos ativos estratégicos geradores de retornos para a empresa. Acrescentam esses autores, que a VBR 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.

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

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.

2.2 Vantagem competitiva e criação de valor

Para Johnson, Scholes e Whittington (2007) a vantagem competitiva é obtida por empresas que conseguem desenvolver as capacidades estratégicas mais valorizadas pelos clientes e da maneira que os concorrentes consideram difíceis de imitar.

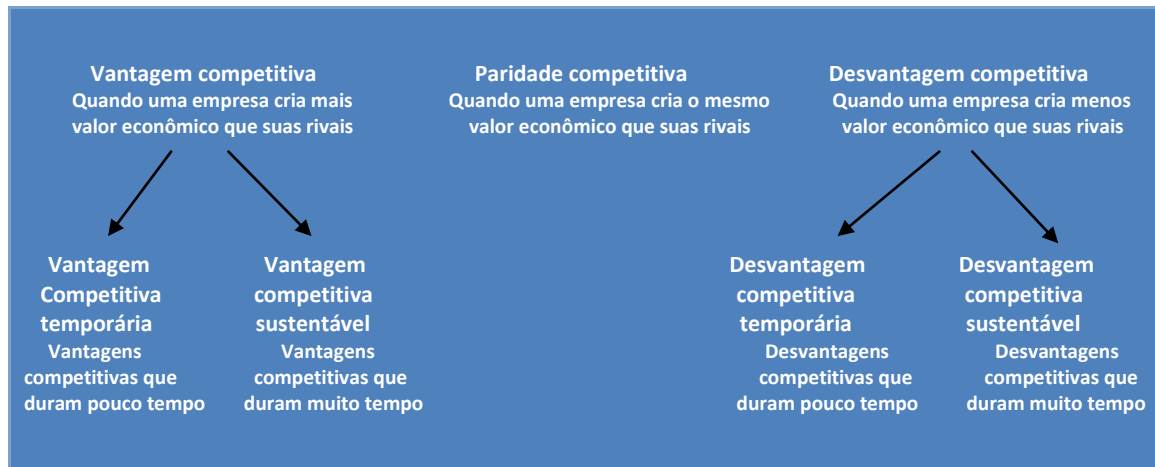
De acordo com Brito e Vasconcelos (2004) apesar da importância atribuída à vantagem competitiva, o seu conceito não tem uma definição operacional detalhada, sendo que grande parte dos estudos relacionam o desempenho diretamente com fatores organizacionais, estabelecendo uma relação de causalidade.

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 de uma empresa vão além dos níveis diferenciais de eficiência dos recursos quanto a produzir de maneira 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.

Barney (1991) e Barney e Hesterly (2011) apresentam dois tipos de vantagem competitiva, a temporária e a sustentável. Segundo os autores, a vantagem competitiva temporária é a que persiste por um período de tempo muito curto, ao passo que uma vantagem competitiva sustentável pode durar um período de tempo muito maior. Os autores defendem

também que uma empresa pode se deparar com uma paridade competitiva quando o valor econômico criado por esta é o mesmo criado pelas empresas concorrentes. Por outro lado, empresas que geram menor valor econômico do que suas concorrentes têm uma desvantagem competitiva. A figura 1 ilustra os conceitos apresentados por estes autores.

Figura 1: Tipos de vantagem competitiva



Fonte: Barney e Hesterly, 2011, p. 10

Quanto à criação de valor econômico, Peteraf e Barney (2003) defendem que o valor criado por uma empresa ao ofertar determinado bem ou serviço é a diferença entre os benefícios percebidos pelo comprador, refletidos no preço que ele está disposto a pagar, e o custo da empresa para produzir este mesmo bem ou serviço. Esse valor pode ser aumentado oferecendo-se maiores benefícios para os compradores ou reduzindo 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) para criar mais valor do que seus rivais, a empresa deve produzir maiores benefícios líquidos, por meio da diferenciação superior e/ou da redução de custos. Esses autores sustentam que na lógica baseada em recursos, a empresa tem uma vantagem competitiva sustentável quando esta cria mais valor econômico do que as empresas concorrentes em sua indústria, e estas são incapazes de duplicar os benefícios desta estratégia.

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.

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

No que tange à relação entre valor e comportamento do consumidor, Bowman e Ambrosine (2000), utilizam 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 decorre da percepção do 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 e o que os clientes estão dispostos a pagar e, de outro, os custos econômicos.

Tendo em vista as definições apresentadas sobre valor, no âmbito deste estudo foram adotados os conceitos de Barney e Hesterly (2011) em que valor econômico seria a diferença entre os benefícios percebidos por um cliente na aquisição de um produto ou serviço e o custo econômico total destes para a empresa, (BARNEY; CLARK, 2007) quanto à produção de benefícios líquidos pela empresa, por meio da diferenciação superior e/ou redução de custos, (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, ZUBAC; HUBBARD; JOHNSON, 2010), que implica na relação entre as características de desempenho do produto e os atributos valorizados pelos clientes para sua aquisição.

2.3 Recursos e capacidades estratégicos

Para identificar os recursos e capacidades que contribuem para o desenvolvimento das empresas incubadas, são apresentados os conceitos e definições, bem como um

aprofundamento do conhecimento acerca de suas características para a criação de valor aos produtos e serviços ofertados aos seus clientes.

Barney (1991) afirma que a combinação de um conjunto de recursos que sejam específicos da empresa, somados às suas capacidades, pode levá-la à criação de valor para os clientes e os acionistas.

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

De maneira convergente, Binder (2009) argumenta que recursos estratégicos são os que obtêm vantagem competitiva por meio de uma estratégia de criação de valor que não seja implementada simultaneamente por nenhuma outra empresa, e que esta seja capaz de manter a vantagem competitiva ao impedir que a estratégia da empresa seja copiada pelas empresas concorrentes.

Para Grant (1991), os recursos constituem as entradas para o processo de produção, como 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 Barney e Hesterly (2011) as empresas que utilizam seus recursos e capacidades visando explorar oportunidades e neutralizar ameaças do ambiente, poderão aumentar suas receitas líquidas e/ou diminuir seus custos líquidos. Para os autores, é o valor desses recursos que resultará em maiores receitas e/ou menores custos para a empresa.

Grant (1991) sustenta que os ativos são a fonte de recursos de uma empresa, enquanto capacidades são a principal fonte de sua vantagem competitiva. O autor destaca como fator chave na relação entre recursos e capacidades, a capacidade de uma empresa para conseguir a cooperação e coordenação entre suas equipes.

2.3.1 Conceito de Recursos

Um recurso pode ser entendido como sendo qualquer coisa que possa ser relacionada às forças ou fraquezas de uma determinada empresa. Assim, recursos podem ser definidos como os ativos (tangíveis e intangíveis) que estão relacionados de maneira semi-permanente à empresa. Os ativos em questão podem ser: marcas, conhecimento da tecnologia no âmbito interno, emprego de pessoal qualificado, contatos comerciais, maquinário, procedimentos eficientes, capital, etc. (WERNERFELT, 1984).

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

Para Barney e Hesterly (2011) à luz da VBR os recursos são considerados os ativos tangíveis e intangíveis que determinada empresa controla com o intuito de criar e implementar estratégias. Os autores exemplificam as fábricas e os produtos de uma empresa como ativos tangíveis, e a reputação e o trabalho em equipe como ativos intangíveis.

Na mesma linha, Johnson, Scholes e Whittington (2007) argumentam que os recursos tangíveis são os ativos físicos de uma empresa, tais como fábrica, mão de obra e finanças, ao passo que os recursos intangíveis referem-se aos ativos não-físicos como informações, reputação e conhecimento. Esses autores sustentam que tão importante quanto os recursos que uma empresa possui é a maneira como eles são empregados, ou seja, como são gerenciados, a cooperação entre as pessoas, a capacidade de adaptação e inovação e a relação com clientes e fornecedores, entre outras.

De acordo com Barney (1991) os recursos tangíveis referem-se aos bens que podem ser vistos e quantificados, e seu valor pode ser estabelecido por meio de demonstrativos financeiros. Corroborando esta afirmação Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) classificam como recursos tangíveis aqueles que podem ser vistos e quantificados, e intangíveis aos ativos que estão profundamente enraizados no histórico da empresa e foram acumulados ao longo do tempo.

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

Com relação aos recursos intangíveis Hall (1992) argumenta que estes podem ser classificados como os ativos e habilidades de uma empresa. Assim, o autor sustenta que os ativos incluem a reputação e os direitos de propriedade intelectual, tais como marcas e patentes, além de segredos comerciais e bancos de dados. Já as habilidades remetem ao conhecimento dos funcionários, fornecedores, consultores e conjunto das aptidões que permeiam a cultura organizacional da empresa. O autor destaca ainda a importância das redes externas (networking) envolvendo clientes, fornecedores, concorrentes, agências governamentais e institutos de pesquisa como sendo essenciais para o controle eficaz de um ambiente de mudanças (HALL, 1992).

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

[...] são recursos estratégicos da empresa que permitem a geração de valor sustentável, porém, não estão disponíveis para um grande número de empresas (raridade). Eles levam a potenciais benefícios futuros que não podem ser tomados por outros (apropriabilidade), e não são imitáveis pelos concorrentes ou substituíveis utilizando outros recursos. Eles não são negociáveis ou transferíveis como fatores de mercado (imobilidade), devido ao controle corporativo. Dada a sua natureza intangível, eles não são físicos, não estão incluídos nas declarações financeiras, e têm vida finita (KRISTANDL; BONTIS, 2007, p. 1518, tradução nossa).

Em caráter complementar à esta definição, os autores adicionam ainda outros termos relacionados ao contexto de intangíveis, quais sejam, patentes, direitos autorais, marcas comerciais ou informações tecnológicas.

No âmbito das atividades desenvolvidas pelas empresas residentes na ITG, os recursos analisados envolveram os ativos tangíveis e intangíveis utilizados no desenvolvimento de produtos e serviços com ênfase na inovação tecnológica para os seus mercados.

2.3.2 Conceito de Capacidades

Segundo Prahalad e Hamel (1990) o conceito de capacidade refere-se à habilidade de uma empresa para implantar, coordenar e combinar diferentes recursos, mediante o emprego de processos organizacionais para atingir um fim desejado.

Para Johnson, Scholes e Whittington (2007) capacidades são as habilidades de uma determinada empresa em gerir seus recursos e competências, com o objetivo de sobreviver e prosperar. Segundo os autores, para uma empresa obter vantagem competitiva em relação às suas concorrentes, esta deve ter capacidades que as outras não têm ou apresentam dificuldade para obter, o que explica o fato de algumas empresas atingirem lucros ou retornos extraordinários em detrimento de outras.

Barney e Hesterly (2011) definem capacidades como sendo os ativos tangíveis ou intangíveis que permitem à empresa aproveitar por completo outros recursos que controla. Para esses autores, isoladas as capacidades não permitem que uma empresa possa criar ou implementar estratégias, porém, podem viabilizar a criação e implementação de estratégias por meio da utilização de outros recursos. Os autores sustentam também que a heterogeneidade dos recursos ocorre quando determinadas empresas utilizam suas capacidades de maneira mais eficiente e eficaz do que outras, conferindo a estas a possibilidade de um desempenho superior, independentemente do setor de atuação.

Na análise das capacidades inerentes às atividades desenvolvidas pelas empresas incubadas foram consideradas as suas habilidades em lidar com os recursos tangíveis e intangíveis adquiridos mediante o apoio da ITG, com a finalidade de criar valor aos produtos e serviços ofertados para os seus clientes.

2.4 Condição estratégica de recursos e capacidades

Barney (1991) desenvolveu inicialmente um modelo denominado VRIN para identificar os recursos e capacidades estratégicos no âmbito interno da empresa, capazes de gerar vantagem competitiva. O modelo compreende quatro atributos como sendo essenciais para que quaisquer recursos e capacidades pudessem ser considerados como fontes de vantagem competitiva, ou seja, serem valiosos, raros, difíceis de imitar e não substituíveis.

Posteriormente, após revisar o modelo inicial, Barney e Hesterly (2011) desenvolveram o modelo VRIO, o qual alterou o atributo do recurso não ser substituível pelo atributo Organização, resultando em valor, raridade, inimitabilidade e organização, apresentado a seguir.

2.4.1 O Modelo VRIO

Com o propósito de identificar os recursos e capacidades disponíveis inicialmente nas empresas incubadas e os que foram desenvolvidos com o apoio da ITG, foi adotado o modelo VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2011) como instrumento para as análises que serão apresentadas posteriormente.

2.4.1.1 Valor

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

Zubac, Hubbard e Johnson (2010) destacam a importância de os gestores de uma empresa terem o entendimento claro do conceito de valor a partir de uma perspectiva do cliente, bem como em termos de como a empresa pode se beneficiar com a criação de valor para os clientes, por meio de seus recursos.

De acordo com Barney e Clark (2007) o valor é um atributo do recurso associado aos produtos e serviços oferecidos aos clientes, além da própria medida de diferenciação da vantagem competitiva da empresa.

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

2.4.1.2 Raridade

Segundo Barney e Clark (2007) se um recurso ou capacidade é considerado valioso, mas não raro, a exploração deste para a criação e implementação de estratégias se limitará tão somente a gerar paridade competitiva visando a sua sobrevivência. Por outro lado, se o recurso for raro, mas não gerar valor, não poderá ser considerado um recurso estratégico (BARNEY, 1991), o que sugere a inter-dependência entre os atributos.

Johnson Scholes e Whittington (2007) propõem que a questão da raridade relaciona-se com a posse de recursos e capacidades únicos ou raros que proporcionam à empresa uma condição para a obtenção de vantagem competitiva sustentável.

Para Barney e Hesterly (2011) se um determinado recurso ou capacidade é controlado por inúmeros concorrentes, dificilmente este recurso poderá ser uma fonte de vantagem competitiva para as empresas competidoras. Os autores sustentam que somente quando o recurso for controlado por um número pequeno de concorrentes, este tenderá a se tornar uma fonte de vantagem competitiva para determinada empresa.

2.4.1.3 Inimitabilidade

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

Nesse sentido, Barney e Hesterly (2011) argumentam que as empresas que possuem e exploram recursos valiosos, raros e custosos de imitar, poderão desfrutar de um período de vantagem competitiva sustentável, quando da definição e implementação de suas estratégias.

Para Julient, Bakar e Ahmad (2010) recursos intangíveis como a reputação do produto são difíceis de serem adquiridos e desenvolvidos ou serem replicados por outras empresas.

Collis e Montgomery (2008) sustentam que a questão da não imitabilidade pode ser obtida por meio da característica da singularidade física, podendo tratar-se de recurso único ou pela dissuasão econômica, que remete a uma limitação do potencial de mercado e faz com que determinada empresa se antecipe a um concorrente e promova um investimento significativo em determinado recurso.

2.4.1.4 Organização

Barney e Clark (2007) defendem que os recursos valiosos, raros e inimitáveis só podem ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável se a empresa estiver organizada para explorar o potencial oferecido por esses recursos.

Os processos organizacionais constituem o quarto atributo necessário para a obtenção de vantagem competitiva sustentável e compreende a avaliação das estruturas, dos sistemas formais e informações de controle gerencial e das políticas de remuneração alinhadas com a estratégia de competitividade da mesma (BARNEY; CLARK, 2007).

Para Barney et al. (2011) não basta apenas que a empresa possua recursos ou capacidades valiosos, raros e difíceis de imitar para obter uma vantagem competitiva sustentável, é fundamental que organize os seus recursos e capacidades para isto.

O quadro 1 apresenta uma síntese da relação entre o modelo VRIO e a vantagem competitiva.

Quadro 1: Relação entre o modelo VRIO e a vantagem competitiva

Valioso	Raro	Custoso de imitar	Explorado pela Organização?	Implicações Competitivas
Não	—	—	Não	Desvantagem Competitiva
Sim	Não	—	↕	Paridade Competitiva
Sim	Sim	Sim	↕	Vantagem Competitiva Temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável

Fonte: Barney e Hesterly, 2011, p. 72

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipo e método da pesquisa

Tendo em vista a questão de pesquisa que envolveu os recursos e capacidades que contribuem para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas incubadas na ITG, foi adotado para esta dissertação um estudo exploratório e descritivo desenvolvido por meio do método qualitativo. Para Collis e Hussey (2005) a pesquisa exploratória é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa quando há pouco ou nenhum estudo anterior, que possa permitir a obtenção de informações sobre determinado fenômeno, ao passo que a pesquisa descritiva visa descrever o comportamento dos fenômenos.

Patton (2002) postula que uma descrição rica fornece a base para a análise qualitativa e elaboração de relatórios. O autor destaca que a boa descrição remete o leitor para o ambiente em que foi descrito o estudo, sendo que no âmbito desta dissertação, referiu-se à Incubadora Tecnológica de Guarulhos, cujas características serão apresentadas mais adiante.

De maneira convergente Godoy (1995) argumenta que o caráter descritivo é característico à pesquisa qualitativa. A autora sustenta que a pesquisa qualitativa é capaz de captar nuances que não seriam compreendidas numa abordagem quantitativa.

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, conforme adotada neste estudo. Para aquele autor, o método qualitativo utiliza o texto como material empírico e busca a construção da realidade com base na observação do campo, cujos fenômenos podem ser observados e descritos considerando as particularidades de cada uma das empresas incubadas na ITG.

Dessa maneira, os estudos de fenômenos organizacionais e as comparações realizadas entre eles, apresentadas no capítulo seguinte, fez com que a pesquisa qualitativa fosse entendida como sendo a mais apropriada para o estudo.

A pesquisa qualitativa emprega diferentes alegações de conhecimento, estratégias de investigação e métodos de coleta e análise de dados (CRESWELL, 2007), como ocorreu com este estudo e está apresentado nos próximos subitens.

3.2 Ambiente e sujeitos da pesquisa

A ITG localiza-se no município de Guarulhos, Estado de São Paulo, que é o 9º colocado no ranking de riqueza, com uma produção que representa mais de 1% do Produto Interno Bruto (PIB) do país, ocupando a 2ª posição entre os municípios paulistas (PREFEITURA DE GUARULHOS, 2014).

Nesse contexto, a pesquisa de campo foi realizada na sede da incubadora que está localizada em um galpão industrial com 2.280 m² de área total, no Parque Industrial de Cumbica – Guarulhos e que possui cerca de 30 empresas incubadas entre residentes e não residentes.

Para tanto, juntamente com os gestores da incubadora, foram selecionadas e feitas as entrevistas em nove empresas com atividades variando entre a produção de bens duráveis a serviços, notadamente dos setores de biotecnologia, eletrometalmecânica, cosméticos, injeção plástica, metalurgia, consultoria e treinamento, tecnologia da informação e comunicação.

O quadro 2 ilustra a classificação das empresas pertencentes à ITG que foram objetos do estudo.

Quadro 2 – Classificação das empresas incubadas entrevistadas

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

Fonte: Elaborado pelo autor

A ITG foi fundada em outubro de 2005 e oferece às empresas incubadas, infraestrutura física, treinamentos para o desenvolvimento gerencial, consultoria especializada, orientação mercadológica e outros serviços de apoio para que as microempresas, empresas de pequeno porte e empreendedores iniciantes, encontrem um ambiente propício para atingir seus objetivos empresariais.

Conforme Damião et al. (2013) com pouco mais de oito anos de existência a ITG se destacou por sua atuação no desenvolvimento de melhores práticas em seu segmento, tendo sido premiada como a melhor incubadora da região sudeste.

De acordo com o Regimento Interno (ITG, 2014), a ITG possui os seguintes objetivos:

Geral: Apoiar a formação e consolidação de micro e pequenas empresas de base tecnológica, nos seus aspectos tecnológicos, gerenciais, mercadológicos e de competências empreendedoras, de modo a assegurar o fortalecimento de empresas nascentes, contribuindo para promover a implantação do sistema local de inovação do município de Guarulhos.

Específicos:

a) Possibilitar às empresas o uso dos serviços, infra-estrutura e espaço da Incubadora, mediante objetivos, obrigações e condições estabelecidas no Contrato de Participação.

b) Facilitar o acesso das empresas a serviços tecnológicos e gerenciais, e estimular a formação de alianças estratégicas entre as empresas e entre estas e os parceiros que apóiam a Incubadora.

A Agência de Desenvolvimento e Inovação de Guarulhos (AGENDE, 2014), entidade gestora da ITG, declara que o modelo de gestão 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.

A ITG, segundo Damião et al. (2013), 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. Esses autores acrescentam que como o processo de incubação é por tempo limitado, as incubadoras no seu modelo de gestão tecnológica vão repassando os conhecimentos às empresas incubadas, para o desenvolvimento de competências organizacionais e individuais em etapas ao longo do processo de incubação.

3.3 Coleta de dados

O trabalho de coleta de dados baseou-se em entrevistas presenciais com os proprietários e/ou gestores das empresas incubadas, utilizando-se como instrumento um roteiro padronizado contendo perguntas abertas e conectadas ao referencial teórico, apresentado no Apêndice A.

Nesse sentido, Patton (2002) argumenta que o roteiro é uma modalidade de instrumento de entrevista caracterizada pelo emprego de uma lista de perguntas ordenadas e redigidas por igual para todos os entrevistados. De acordo com o autor, as entrevistas produzem citações diretas dos depoentes acerca de suas experiências, opiniões, sentimentos e conhecimento, como de fato ocorreu na pesquisa de campo em que os entrevistados puderam expressar o seu real entendimento acerca dos questionamentos realizados.

Como observado logo de início que os construtos criação de valor e recursos e capacidades estratégicos não eram familiares aos entrevistados, fez-se necessário tecer breves considerações acerca dos conceitos operacionais, antes de iniciar as entrevistas, visando um alinhamento e melhor compreensão do conteúdo objeto da pesquisa.

As nove empresas incubadas foram selecionadas considerando-se os seguintes aspectos: a) o período de incubação compreendido entre dois e três anos, b) o estágio de desenvolvimento, ou seja, o quanto as empresas entrevistadas evoluíram desde a admissão das mesmas na ITG até o momento da pesquisa, e c) as atividades desenvolvidas que tenham permitido se obter resultados consideráveis, de maneira a possibilitar a obtenção de dados consistentes para a pesquisa.

O número de empresas selecionadas para a entrevista teve a ver com os seguintes critérios:

- Maturidade das empresas incubadas quanto ao nível de evolução atingido durante o processo de incubação, preparando-as para a futura graduação e consequente atuação em seus mercados;
- Equilíbrio entre os diferentes tipos de negócios, ou seja, manter o foco da pesquisa em empresas que atuassem em segmentos distintos, apresentados na Introdução desta dissertação, visando o enriquecimento da coleta e posterior tratamento dos dados ora obtidos;
- Acessibilidade por parte do pesquisador.

3.4 Tratamento dos dados

Para o tratamento dos dados obtidos foi utilizada a análise de conteúdo como técnica de pesquisa (BARDIN, 2007), a qual possibilitou uma análise objetiva das informações coletadas nas entrevistas. O processo adotado considerou fases propostas por Bardin (2007), quais sejam: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

Segundo Patton (2002) a análise qualitativa objetiva transformar dados em resultados e envolve criatividade, disciplina intelectual, rigor analítico e muita dedicação no seu desenvolvimento. O autor ressalta que não existe nenhuma fórmula ou receita para a realização desta transformação, mas, sim, orientações e direcionamentos com o propósito de nortear a atuação do pesquisador.

Por sua vez, Gibbs (2009) entende que a ideia de análise sugere algum tipo de transformação que inicia com a coleta de dados qualitativos e que depois são processados por meio de procedimentos analíticos, resultando em uma análise clara, compreensível, criteriosa, confiável e original.

Para o tratamento dos dados as nove empresas da pesquisa foram divididas em três grupos distintos: a) três empresas de produtos; b) três empresas de produtos e serviços; e c) três empresas de serviços. Essa divisão teve como objetivo enriquecer as análises que se seguiram pela comparação dos achados entre os grupos. Além disso, permitiu uma maior aglutinação e equilíbrio no tratamento dos dados.

O tratamento dos dados resultou na elaboração das categorias que 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 (BARDIN, 2007).

Para tanto, foram utilizadas planilhas contendo o problema de pesquisa, os objetivos e as respectivas perguntas do roteiro das entrevistas para cada grupo empresarial, com a seguinte disposição: uma coluna contendo os objetivos específicos, outra com as perguntas relacionadas a estes e depois as colunas correspondentes às unidades semânticas, conforme Bardin (2007), extraídas dos depoimentos transcritos das gravações das entrevistas, seguidas das colunas de sínteses das unidades semânticas, dos temas e, por fim, das categorias. As referidas planilhas constam dos Apêndices B, C, D e E.

Nesse sentido, Flick (2009) defende que o tratamento de dados qualitativos compreende a codificação e a categorização. O autor ressalta que apesar de existirem outras

maneiras para analisar os dados, esta é a mais destacada quando os dados são obtidos por meio de entrevistas.

3.5 Garantia da qualidade e credibilidade no tratamento dos dados

Com o objetivo de elaborar boas categorias para a análise dos dados, foram adotados os critérios de qualidade estabelecidos por Bardin (2007), conforme segue:

- Exclusão mútua: cada elemento não pode existir em mais de uma divisão, ou seja, ser classificado em duas ou mais categorias.
- Homogeneidade: um princípio único de classificação deve nortear a sua organização.
- Pertinência: a categoria é adaptada ao material de análise escolhido e pertence ao referencial teórico adotado.
- Objetividade e fidelidade: as unidades semânticas das categorias devem estar claramente definidas.
- Produtividade: produção de resultados produtivos por meio das categorias elaboradas.

Para manter a consistência do estudo foi utilizada uma matriz de amarração com o propósito de assegurar que os dados obtidos por meio das entrevistas estivessem conectados com os objetivos deste estudo, apresentada no Apêndice F. Essa matriz serviu para a elaboração do roteiro de perguntas, tendo em vista garantir a conexão entre a fundamentação teórica e os depoimentos obtidos nas entrevistas para a análise dos resultados.

Merriam (2002) argumenta que na pesquisa qualitativa adota-se como prática geral a apresentação de dados suficientes para, de forma adequada e convincente, apoiar as conclusões do estudo. Segundo a autora, a questão mais importante para os pesquisadores que utilizam métodos qualitativos é verificar se os resultados apresentados são consistentes com os dados coletados, de maneira a assegurar que o estudo tenha sido realizado de forma rigorosa, sistemática, conferindo confiabilidade à pesquisa. A questão de fundo, ressalta a autora, é saber se o leitor está convencido de que os achados fazem sentido à luz dos dados coletados.

Por sua vez, Creswell (2007) destaca o uso de uma descrição rica e densa para transmitir a precisão dos resultados, como uma das estratégias primárias adotadas com o propósito de confirmar a exatidão dos resultados no âmbito da pesquisa qualitativa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a realização do tratamento dos depoimentos dos empresários das empresas incubadas, passou-se à análise dos resultados referentes às categorias apresentadas no quadro 3. As análises estão ordenadas com base nos objetivos específicos definidos e suas respectivas categorias, considerando-se o objetivo do estudo de caracterizar os recursos e capacidades existentes e adquiridos por empresas residentes na Incubadora Tecnológica de Guarulhos, que tenham propiciado a criação de valor aos produtos e serviços ofertados para enfrentarem os seus concorrentes.

Visando enriquecer as análises, ao final de cada objetivo específico está apresentado um quadro comparativo entre os três tipos de negócios investigados, considerando-se a síntese das unidades semânticas extraídas dos depoimentos dos entrevistados.

Quadro 3 – Objetivos específicos e Categorias

Objetivos específicos	Categorias
1. Entender como ocorre a geração de valor para os produtos e serviços das empresas incubadas em relação aos seus concorrentes.	✓ Oferta de produtos e serviços inovadores e personalizados com baixa concorrência
2. Identificar os recursos e capacidades disponíveis inicialmente nas empresas e os que foram incorporados na incubadora.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecimento profissional ✓ Infraestrutura e conhecimento técnico complementar ✓ Desenvolvimento e aprimoramento de produtos para demandas específicas
3. Identificar que recursos e capacidades desenvolvidos têm sido estratégicos para a geração de valor aos produtos e serviços ofertados pelas empresas incubadas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Infraestrutura disponível ✓ Conhecimento técnico especializado e personalização do serviço ✓ Desenvolvimento e aprimoramento de produtos para demandas específicas ✓ Personalização com inovação do produto

Fonte: Elaborado pelo autor

Em razão do compromisso de garantir o anonimato dos entrevistados e das respectivas empresas abrigadas na ITG, eles foram identificados como Entrevistado 1 (E1), Entrevistado 2 (E2), Entrevistado 3 (E3), Entrevistado 4 (E4), Entrevistado 5 (E5), Entrevistado 6 (E6), Entrevistado 7 (E7), Entrevistado 8 (E8) e Entrevistado 9 (E9), considerando-se a ordem cronológica em que ocorreram as entrevistas, por grupo empresarial, na seguinte sequência: Empresas de Produtos, Empresas de Produtos e Serviços e Empresas de Serviços.

4.1 Objetivo específico nº 1 – Entender como ocorre a geração de valor para os produtos e serviços das empresas incubadas em relação aos seus concorrentes

O tratamento das respostas às perguntas relacionadas ao primeiro objetivo específico permitiu elaborar uma única categoria, em razão da grande convergência verificada nos depoimentos dos entrevistados pertencentes aos três grupos empresariais, quanto à criação de valor para os produtos e serviços ofertados aos seus clientes, conforme será mostrado a seguir.

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

A construção desta categoria teve como fator principal a relevância atribuída pelos entrevistados quanto ao fato de suas empresas ofertarem produtos e serviços inovadores em relação aos dos concorrentes, como forma de geração de valor e consequente diferencial competitivo no mercado em que atuam, mesmo enfrentando poucos concorrentes diretos.

Além do aspecto da inovação, outro atributo associado é a necessidade identificada de que os serviços sejam personalizados, ou seja, que atendam as expectativas dos seus clientes com base nas suas especificidades, permitindo, assim, a efetiva geração de valor. Os trechos dos depoimentos apresentados a seguir apontam os aspectos destacados quanto à inovação e personalização:

Nosso produto é patenteado, ele veio suprir uma lacuna muito grande de necessidade hoje, e nós não temos concorrentes diretos devido a ser um produto inovador e patenteado. (E1)

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

[...] nós buscamos 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 para R\$ 2.300,00. (E9)

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

Em relação ao aspecto da personalização como fator relevante para a geração de valor aos produtos e serviços ofertados pelas empresas incubadas em relação aos seus concorrentes, destacam-se os seguintes trechos das entrevistas:

[...] a nossa empresa acaba tendo uma diferenciação no mercado, no desenvolvimento de peças personalizadas, peças técnicas. (E5)

[...] o fato de nós já atingirmos os nossos clientes de forma tão peculiar, ou seja, com base em informações de pesquisa, nos faz identificar muito bem quais são as necessidades destes clientes. (E8)

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

Os trechos dos depoimentos dispostos acima são consistentes com 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 que demonstraram conhecer razoavelmente os mercados e os seus concorrentes.

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 minimizados 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.

Nesse sentido, os entrevistados destacaram que atributos como a diferenciação no serviço prestado, qualidade do produto, precisão no acabamento, soluções integradas e sob medida e agilidade no atendimento, são considerados fatores determinantes para compor o portfólio de produtos e serviços de valor agregado ofertado aos seus clientes, demonstrando grande convergência nas práticas de cada empresa como ilustra o quadro 4.

Quadro 4 – Comparativo entre tipos de negócios na geração de valor

Tipos de negócios	Síntese das unidades semânticas
Empresas de produtos:	✓ Apesar da ainda baixa concorrência a proposta de criação de valor para seus produtos está alicerçada na oferta de produtos inovadores, personalizados e de qualidade superior, com foco na satisfação das necessidades de seus clientes.
Empresas de produtos e serviços:	✓ De maneira semelhante ao grupo acima, estas empresas oferecem produtos e serviços que tenham aspectos inovadores e customizados, com qualidade e desempenho superiores, para se diferenciarem de seus concorrentes.
Empresas de serviços:	✓ Para as empresas deste grupo são relevantes para a criação de valor, a prestação de serviços inovadores e sob medida para cada cliente com ênfase na eficiência.

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2 Objetivo específico nº 2 – Identificar os recursos e capacidades disponíveis inicialmente nas empresas e os que foram incorporados na incubadora

As respostas às questões relacionadas a este objetivo possibilitaram a elaboração de três categorias de análise, considerando-se o período de posse dos recursos e capacidades por parte das empresas, ou seja, se estes foram adquiridos antes ou depois destas se tornarem incubadas.

A elaboração da categoria “Conhecimento profissional” foi resultante de uma convergência verificada nos depoimentos dos entrevistados dos três tipos de empresas, como sendo um recurso intangível que já detinham, portanto, anterior ao processo de incubação. De outro lado, as categorias “Infraestrutura e conhecimento técnico complementar”; e “Desenvolvimento e aprimoramento de produtos para demandas específicas”, foram elaboradas a partir das unidades semânticas extraídas dos depoimentos dos entrevistados, como sendo recursos e capacidade adquiridos durante a incubação, mediante o apoio da ITG. As categorias mencionadas serão detalhadas a seguir.

4.2.1 Conhecimento profissional

O conhecimento profissional foi destacado como sendo um recurso intangível que os empresários já detinham antes do processo de incubação de suas empresas.

Dessa maneira, os depoimentos revelaram a ênfase dada pelos empresários-gestores à formação acadêmica conjugada com a experiência profissional progressiva destes, como ativos intangíveis que compuseram a construção da referida categoria de análise e que foram determinantes para a concepção do empreendimento e posterior submissão do Plano de Negócios ao processo de incubação da ITG, conforme ilustrado nos relatos dos entrevistados a seguir:

Sou engenheira de produção mecânica e eu tenho habilidade na parte de gestão de negócios porque eu atuei numa multinacional que trabalhava com software de gestão. [...] são profissionais que adquiriram essa experiência com atividades anteriores que já realizaram. (E2)

Eu acredito que a minha própria formação, ela entre aí, eu sou farmacêutica. [...] a minha habilitação foi em fármacos, cosméticos e alimentos. Trabalhei muitos anos em multinacional farmacêutica, aprendi muito na questão de produção, qualidade, regulatórios e afins, manutenção, experimentação, meio ambiente, e trouxe todos esses conhecimentos para cá. (E3)

[...] nosso diretor que é graduado em plásticos pela Fatec [...] Quanto ao conhecimento técnico da parte da diretoria, havia já esse conhecimento antes do processo de incubação [...] (E5)

Os relatos apresentados corroboram com a afirmação de Johnson, Scholes e Whittington (2007) de que os recursos intangíveis referem-se aos ativos não-físicos da empresa como informações, reputação e conhecimento, este último destacado pelos entrevistados.

4.2.2 Infraestrutura e conhecimento técnico complementar

Os depoimentos dos entrevistados revelaram uma relativa convergência entre as empresas que compõem os três grupos quanto à infraestrutura disponibilizada pela ITG e o conhecimento técnico complementar dos empresários e gestores das empresas, os quais foram destacados como recursos tangíveis e intangíveis (WERNERFELT, 1984; BARNEY; HESTERLY, 2011; JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2007) relevantes que foram adquiridos após o processo de incubação. Quanto à infraestrutura, verificaram-se diferentes maneiras de entendimento deste recurso por parte dos entrevistados, em razão das características próprias de seus negócios.

Dessa maneira, os depoimentos do grupo de produtos revelaram o espaço físico (Box) da empresa incubada, devidamente adequado para fabricação de protótipos, ambiente de testes, linha de produção e laboratório, como o recurso tangível mais relevante, relacionando-o a infraestrutura. De outro lado, os relatos dos entrevistados pertencentes ao grupo de

produtos e serviços evidenciaram que os maquinários de alta tecnologia é o elemento chave para definir a infraestrutura como um recurso relevante para o desenvolvimento de seus negócios. Os trechos dos depoimentos apresentados a seguir, ilustram essas diferentes percepções:

[...] foi disponibilizado um espaço onde nós efetuamos todos os testes para se fazer a prática, poder fabricar um protótipo aqui dentro, um fator fundamental. (E1)

[...] nós temos os laboratórios que fazem as análises físico-químicas dos produtos que saem daqui [...] a Vigilância (Sanitária) pede que a gente tenha vestiário, refeitório, ambulatório, então, toda essa estrutura a incubadora acaba providenciando. (E3)

[...] nós compramos uma máquina alemã com o apoio da incubadora através da participação em feiras, na qual a gente prospectou mais clientes e com os recursos desses clientes a gente conseguiu recursos para adquirir essa outra máquina. (E5)

Esses relatos convergem com as posições de Barney (1991) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) de que os recursos tangíveis referem-se aos bens de uma empresa que podem ser vistos e quantificados, como é o caso da infraestrutura e do maquinário de ponta utilizados pelas empresas incubadas na ITG.

Quanto ao conhecimento técnico complementar adquirido, os entrevistados atribuíram relevância ao papel desempenhado pela incubadora no sentido de possibilitar que os empresários e suas equipes possam incrementar os conhecimentos, visando ao desenvolvimento de ações voltadas para os seus mercados e a implementação de melhores práticas de gestão, conforme ilustrado a seguir:

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

O fato de estar lá dentro da incubadora e de estar envolvido com ela, precisando desenvolver planos de marketing, me fez entrar em contato, de novo, com o conteúdo. (E8)

As colocações destacadas acima corroboram as definições de Barney (1991) de que os recursos podem ser considerados todos os ativos da empresa, inclusive, informações e conhecimento, e os argumentos de Johnson, Scholes e Whittington (2007) de que o conhecimento, juntamente com as informações e reputação, é um dos recursos intangíveis relacionado aos ativos não-físicos da empresa.

4.2.3 Desenvolvimento e aprimoramento de produtos para demandas específicas

O “desenvolvimento e aprimoramento de produtos para demandas específicas” foi a capacidade mais representativa desta categoria. Trata-se de capacidade estratégica apontada nos depoimentos das entrevistas e que foi adquirida pelos empresários e equipes das empresas incubadas, conforme revelam os depoimentos a seguir:

[...] nós tínhamos um modelo de cobertura que foi bastante modificado com o tempo, por causa da experiência que nós adquirimos quanto à capacidade de produção. [...] vimos com o passar do tempo que mais do que tão importante quanto a estética e a versatilidade da cobertura, é também a facilidade de produção, então o modelo foi modificado várias vezes. (E2)

[...] eu desenvolvi onze novos treinamentos dentro da incubadora que está dentro do projeto de incubação, sendo todos eles realizados com nossa nova tecnologia de jogos de realidade aumentada através de nosso livro digital [...] foi agregado valor dentro do material que eu desenvolvi, para que quando o cliente recebesse o treinamento, ele obtivesse realmente a solução que desejava. (E7)

Os depoimentos destacados evidenciam as afirmações de Barney e Hesterly (2011) 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. Também convergem com o conceito de capacidades proposto por Prahalad e Hamel (1990) de que estas se relacionam às habilidades de uma empresa para implantar, coordenar e combinar diferentes recursos, mediante o emprego de processos organizacionais para atingir seus objetivos.

A análise e interpretação das entrevistas permitiram verificar que as empresas incubadas adquiriram habilidades que antes não possuíam, as quais lhes permitiram ora desenvolver novos produtos e serviços de acordo com as especificidades de seus clientes, ora aperfeiçoar o processo de fabricação, visando ao aprimoramento do desempenho do produto acabado com a conseqüente criação de valor (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

O quadro 5 apresenta um comparativo dos relatos entre os três tipos de empresas, mostrando a convergência para um único recurso disponível antes do processo de incubação e para a capacidade mais significativa apontada pelos entrevistados, além de indicar os recursos tangíveis e intangíveis adquiridos durante a incubação. Outros elementos apresentados não foram representativos para elaborar outras categorias, mas compuseram a análise por terem sido apontados nos depoimentos como formas complementares de apoio da ITG no desenvolvimento de recursos e capacidades às empresas incubadas, a exemplo das patentes adquiridas e da ampliação do *networking*.

Quadro 5 – Comparativo entre tipos de negócios - recursos disponíveis e obtidos na ITG

Tipos de negócios	Síntese das unidades semânticas
Empresas de produtos:	✓ Formação acadêmica dos empresários aliada aos conhecimentos técnicos - recurso disponível anterior ao processo de incubação. Infraestrutura adequada às necessidades e a capacidade técnica de gestão e produção - recursos e capacidades adquiridos durante a incubação.
Empresas de produtos e serviços:	✓ Formação acadêmica / experiência profissional, conhecimentos de gestão financeira e transferência de conhecimento - recursos anteriores à incubação. Infraestrutura, maquinários de ponta, patentes, conhecimento técnico e a capacidade de desenvolvimento de produtos - adquiridos durante a incubação.
Empresas de serviços:	✓ Formação acadêmica e conhecimentos técnicos - possuídos pelos empresários. A consultoria da incubadora, o conhecimento complementar, a rede de contatos e a capacidade de desenvolvimento de produtos e mercados - recursos e capacidade adquiridos durante a incubação.

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3 Objetivo específico nº 3 – Identificar que recursos e capacidades desenvolvidos têm sido estratégicos para a geração de valor aos produtos e serviços ofertados pelas empresas incubadas

Neste objetivo foram considerados os depoimentos dos entrevistados para os recursos e capacidades que tenham se tornados estratégicos para a geração de valor aos seus produtos e serviços, e por quais motivos.

Para tanto, foi aplicado o modelo VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2011) com o propósito de identificar a existência dos atributos: valor, raridade, inimitabilidade e organização, tidos como essenciais para que recursos e capacidades sejam considerados estratégicos.

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

4.3.1 Infraestrutura disponível

A categoria “Infraestrutura disponível” foi elaborada a partir da convergência dos depoimentos dos entrevistados pertencentes aos grupos de empresas de produtos e de

produtos e serviços. Os entrevistados desses dois tipos de negócios, de uma maneira geral, consideraram tratar-se de um recurso tangível (BARNEY, 1991; HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2008) essencial para a geração de valor, dado o entendimento de que a infraestrutura disponibilizada pela ITG se mostrou adequada para a produção de bens e serviços com elevada qualidade, conferindo credibilidade às empresas e propiciando a geração de valor aos produtos e serviços desenvolvidos, conforme revelam os relatos a seguir:

O fato de estar, quanto à infraestrutura, numa incubadora também faz a diferença. [...] nesse ramo de construção de coberturas existem várias empresas, só que muitas delas são pequenas e informais. Pessoas que abrem uma portinha em casa e daqui a pouco está vendendo cobertura. E a diferença da nossa é que nós somos suportados pela incubadora [...] a gente tem credibilidade devido à nossa instalação aqui. (E2)

Olha, a nossa infraestrutura é um cartão de visitas. Então, a pessoa vê uma estrutura bem montada quando chega dentro da empresa e vê os maquinários que eu tenho, que são praticamente um *robot drill*, então isso garante precisão e qualidade. (E4)

Os maquinários de ponta [...] agregam precisão dimensional, um acabamento muito bom ao produto final e uma excelente repetibilidade. (E5)

A relevância atribuída à infraestrutura disponível como sendo um recurso valioso em razão dos diferenciais obtidos, tanto em relação ao espaço físico adequado às necessidades de cada empresa quanto aos maquinários de alta tecnologia que garantem precisão e elevado nível de qualidade na fabricação dos produtos, corroboram as afirmações de Zubac, Hubbard e Johnson (2010) em termos de como a empresa pode se beneficiar com a criação de valor para os clientes por meio de seus recursos.

Os depoimentos também evidenciaram que os entrevistados dos dois grupos de empresas consideraram a infraestrutura disponível como um ativo raro, dada a natureza singular das características que compõem a infraestrutura de uma incubadora de empresas, quando comparada com ambientes convencionais. Os trechos dos depoimentos apresentados a seguir confirmam esta condição:

Os recursos de infraestrutura física (ambiente de testes) e tecnológica disponibilizados pela incubadora são raros, na medida em que as empresas concorrentes não dispõem das etapas de desenvolvimento oferecidas por uma incubadora. (E1)

Eu acredito que sim (é raro). Estar na incubadora é algo diferenciado. Muitas empresas do setor são pequenas e atuam de maneira irregular. Não tenho conhecimento de outra empresa de cobertura que esteja incubada, com um processo fabril padronizado. (E2)

Eles são raros porque eu acho que se você for tentar sozinho (sem o apoio da incubadora), muito dificilmente você vai conseguir. (E3)

Os depoimentos anteriores remetem às proposições de Johnson, Scholes e Whittington (2007) quanto à relação da raridade com a posse de recursos únicos ou raros, que possibilite proporcionar à empresa uma condição para a obtenção de vantagem competitiva sustentável em relação aos seus concorrentes.

Apesar da infraestrutura disponível oferecida pela ITG conter os atributos de valor e raridade, de uma maneira geral os entrevistados consideraram que este é um recurso imitável pelas empresas concorrentes em seus mercados, o que implica na condição de obterem apenas paridade competitiva em relação aos seus concorrentes.

4.3.2 Conhecimento técnico especializado e personalização do serviço

A elaboração desta categoria decorreu da convergência dos depoimentos analisados nos três tipos de negócios quanto à importância dada ao conhecimento especializado dos empresários e equipes profissionais, associado à entrega de produtos e serviços personalizados geradores de valor aos bens e serviços produzidos. Os depoimentos apresentados a seguir evidenciam tais afirmações:

A equipe que a gente treinou e ensinou a trabalhar com excelente acabamento, tudo isso é um diferencial que nós vemos. [...] o cliente mostra uma demanda e eu já consigo fazer ele visualizar rapidamente como será este produto final, a máquina pronta. Então, esse é um diferencial nosso. (E4)

Ele (diretor) se especializou em micro injeção, tanto que ele fez essa viagem para a Europa, participou de feiras [...] ele já vinha ao longo de certo tempo trabalhando essa habilidade em micro injeção, se especializando. E o corpo da engenharia também vem juntamente com ele em paralelo desenvolvendo esse processo, essa tecnologia. (E5)

[...] a gente agregou valor dentro do material desenvolvido para que o cliente obtivesse realmente a solução que desejava no treinamento escolhido. (E7)

[...] a gente vende solução para o cliente. E solução não é vender “caixinha”. Vender “caixinha”, a pessoa vai ao mercado, na internet e compra, liga na tomada e está funcionando, só que o nosso trabalho não é bem assim. O nosso trabalho é realmente personificado, agregando valor para o cliente. (E9)

Os relatos destacados confirmam as proposições de Zubac, Hubbard e Johnson (2010) quanto à importância de os gestores de uma empresa terem o entendimento claro do conceito de valor a partir de uma perspectiva do cliente, e de como a empresa pode se beneficiar com a criação de valor para os clientes por meio de seus recursos. Também convergem com o

argumento de Peteraf e Barney (2003) de que uma empresa obtém uma vantagem competitiva se ela for capaz de criar mais valor econômico do que o concorrente em seu mercado de produtos.

O conhecimento especializado dos empresários e suas equipes de profissionais e o desenvolvimento de serviços personalizados, também foram destacados pelos entrevistados como sendo recursos raros e inimitáveis, portanto, estratégicos para fazer frente aos concorrentes de seus mercados, conforme ilustram os trechos dos depoimentos a seguir:

Eles são raros [...] Eu sou uma boa técnica, acredito realmente nisso porque tenho *feedbacks* bons sobre aquilo que eu entrego [...] mas, também vejo muitas empresas mais antigas que a minha e que acabam perdendo cliente para mim, até por essa segurança que eu consigo passar para o cliente quando ele me pede um determinado produto. (E3)

[...] eu faço parte de uma minoria que está bem formada no meu segmento. E entre os meus concorrentes, acho que apenas dez ou cinco por cento tem projetista interno. (E4)

Eu considero muito raro, tanto que eu costumo dizer que o profissional vai se especializando, não é? E essa especialização é feita passo a passo [...] isso levou a um processo de aprendizado e de contato com outras empresas gradativo [...] e que no final acaba sendo raro, porque você acaba conhecendo o mercado global [...] eu digo que praticamente conheci o mercado de produção americano muito bem para depois pensar em fazer algo semelhante aqui no Brasil. Então, acaba sendo raro porque é um tipo de experiência que você não encontra. (E6)

Para os produtos personalizados, definitivamente não são imitáveis. Eles (concorrentes) não têm capacidade técnica, estrutura física e as licenças, pois produzem na própria casa, em ambiente inadequado e altamente contaminado [...] eles não são imitáveis. (E3)

[...] uma coisa que não se compra, se adquire, é *know-how*. Então, como a maioria dos meus concorrentes não tem o projeto, a solução integrada, ou seja, compram o projeto de alguém. E nós não. Nós criamos o projeto, nossa equipe é bem especializada. (E4)

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

Os depoimentos destacados corroboram as proposições de Barney e Hesterly (2011) de que as empresas que possuem e exploram recursos valiosos, raros e custosos de imitar, poderão desfrutar de um período de vantagem competitiva sustentável, quando da definição e implementação de suas estratégias, conforme ficou demonstrado durante a análise dos dados.

Foi possível verificar também que as empresas inseridas nesse contexto, aparentemente estavam organizadas para explorar o potencial desses recursos (BARNEY;

CLARK, 2007) por meio da melhoria contínua dos processos, foco na administração eficiente do negócio, inovação dos produtos e serviços e a proximidade com o cliente, entre outros.

4.3.3 Desenvolvimento e aprimoramento de produtos para demandas específicas

A grande convergência nos depoimentos dos três tipos de negócios resultou na elaboração desta categoria, em razão dos entrevistados destacarem a capacidade estratégica desenvolvida de manipular os recursos obtidos com o apoio da ITG, como fonte de criação de valor para desenvolverem e aperfeiçoarem seus produtos e serviços, visando suprir necessidades de mercados específicos, conforme será mostrado nos relatos que seguem:

[...] a gente não trabalha com conservantes cancerígenos, matérias primas que a gente sabe que tem potencial cancerígeno [...] essa foi uma preocupação. E isso é muito bem comunicado para os clientes, a gente fala “olha, a gente não usa tal e tal tipo de matéria prima, por isso o meu custo é mais caro do que, de repente, o de outro”, a gente sempre tenta chegar naquilo que o cliente quer. (E3)

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

[...] procurei montar um material bonito, atualizável, que o próprio usuário pode atualizar pela internet. (E7)

Os relatos corroboram as afirmações de Barney e Clark (2007) de que o valor é um atributo do recurso associado aos produtos e serviços oferecidos aos clientes, e de Collis e Montgomery (2008) que argumentam que um recurso valioso deve contribuir para a produção de algo desejado pelos clientes.

A análise dos dados possibilitou identificar que a característica estratégica desta capacidade reside no fato de esta gerar valor aos produtos e serviços produzidos pelas empresas incubadas, além de ser rara e de difícil imitação (BARNEY; CLARK, 2007), conforme depoimentos apresentados a seguir:

[...] a garantia vitalícia do treinamento. Isso que faz com que a gente tenha recorrência da participação de outras pessoas que fizeram o treinamento. [...] segundo pesquisas que fizemos, não existe nenhuma empresa do nosso segmento que faz isso. (E7)

Eu diria que sim (é uma raridade). Nós trabalhamos de forma diferenciada e isso é uma coisa que nós fazemos internamente. [...] hoje, eu não encontro profissional para trabalhar do jeito que nós trabalhamos. O profissional

pronto, eu digo, “olha, você vai começar a trabalhar aqui”, entrego o posto de trabalho e ele começa a trabalhar, não existe. Por quê? Porque a gente treina a pessoa para trabalhar no nosso estilo, nosso formato e com as tecnologias que a gente atua dentro de casa. (E9)

[...] os novos sistemas de enzimas que nós estamos desenvolvendo, específico à amplificação de vírus que vai ter um foco grande em influenza, dengue e ebola [...] Hoje, não existe um kit no mundo todo que sai com a temperatura ambiente para ampliação de vírus. [...] eu diria que esse produto é praticamente inimitável. (E6)

[...] o recurso que a gente já está desenvolvendo de realidade aumentada e que estamos promovendo dentro das apostilas, é um recurso que a gente não acredita que seja desenvolvido para esse segmento de gestão da qualidade, laboratórios de metrologia. Até porque é um recurso muito caro que está sendo desenvolvido por um dos nossos parceiros em conjunto conosco [...] eu não acredito que seja desenvolvido por uma empresa de consultoria e treinamento em gestão da qualidade e tudo o mais. (E7)

Estes depoimentos evidenciam as proposições de Barney e Hesterly (2011) de que somente quando o recurso for controlado por um número pequeno de concorrentes, este tenderá a se tornar uma fonte de vantagem competitiva para a empresa, e de Barney (1991) de que um recurso é inimitável ou imperfeitamente imitável na medida em que as empresas que não o possuam se deparem com uma desvantagem de custo para obtê-lo ou para desenvolvê-lo.

4.3.4 Personalização com inovação do produto

A análise dos depoimentos resultou na elaboração da categoria “Personalização com inovação do produto”, dado o entendimento dos entrevistados, sobretudo, das empresas de produtos e produtos e serviços, de que conhecer as necessidades de seus clientes é imperativo para produzirem bens e serviços personalizados, ou seja, sob medida, associado ao atributo da inovação. Trata-se, portanto, de capacidade estratégica que foi desenvolvida durante o processo de incubação, e que contempla os atributos de valor, raridade e inimitabilidade (BARNEY; CLARK, 2007), conforme revelam os trechos dos depoimentos a seguir:

[...] essa diferenciação na parte da personalização, os produtos com a qualidade que a gente desenvolve e a formulação desenvolvida, eu acredito que são os principais pontos que a gente tem na nossa empresa e que fazem com que os clientes cheguem até nós e não prefiram os nossos concorrentes. (E3)

[...] estamos participando de licitações e de processos que envolvem o envio de produto com gelo seco. E hoje nós estamos desenvolvendo um produto

estável à temperatura ambiente. Isso daí realmente agregaria um valor [...] considerando o tamanho do país é um grande diferencial. (E6)

[...] eu sempre acredito muito na personificação. Mesmo em empresas muito grandes, elas procuram estar agregando valor com base nessa personificação. E eu acho que é muito isso, trazer essa personificação, tratar o cliente individualmente. (E9)

[...] o fato de ter partido de nós uma ideia de uma cobertura diferenciada é o que se torna raro na nossa capacidade de ter criado uma cobertura diferente, com um material diferente do que é praticado hoje. (E2)

São singulares, por exemplo, esses kits que nós fabricamos, e não tem nenhuma empresa acho que na América do Sul que os fabrique. (E6)

Eu diria que sim (é raro). O tipo de tecnologia que nós trabalhamos na cidade de Guarulhos, só a gente trabalha. (E9)

[...] o plano de negócio, a própria visibilidade que a nossa empresa tem quanto aos objetivos que devem ser alcançados é diferente do que é praticado hoje. Então, eu acredito que seja diferente, não imitável. (E2)

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

O quadro 6 apresenta um comparativo entre os três tipos de negócios em que é possível observar a ênfase dada pelos entrevistados aos recursos e capacidades mais relevantes obtidos com a ajuda da ITG, para o desenvolvimento de bens e serviços, tendo em vista as características de seus negócios.

Nesse sentido, pode-se notar que as empresas dos grupos de produtos e de produtos e serviços atribuem maior relevância aos ativos tangíveis como infraestrutura e maquinários, associados aos intangíveis estratégicos como conhecimento técnico e profissional, somados à capacidade estratégica inovativa. Já o grupo de serviços aponta os aspectos da personificação e inovação como sendo os mais relevantes para compor a capacidade estratégica de ofertar serviços com qualidade e desempenho superiores aos de seus concorrentes.

Quadro 6 – Comparativo entre tipos de negócios – recursos e capacidades estratégicos

Tipos de negócios	Síntese das unidades semânticas
Empresas de produtos:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Infraestrutura adequada para a produção do bem; ✓ Personalização do produto com o uso de matéria prima de qualidade superior; ✓ Conhecimento técnico especializado; ✓ Capacidade inovativa no desenvolvimento do produto.
Empresas de produtos e serviços:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Infraestrutura e maquinários de ponta; ✓ Certificações, inovações aplicadas ao produto/serviço; ✓ Conhecimento profissional; ✓ Conhecimento técnico especializado na produção do bem ou serviço.
Empresas de serviços:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pesquisas de mercado; ✓ Material diferenciado/inovador; ✓ Antecipação do prazo; equipe especializada e personificação do serviço. ✓ Profissionais com características singulares; ✓ Emprego de tecnologia singular.

Fonte: Elaborado pelo autor

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando a questão de pesquisa que buscou identificar que recursos e capacidades contribuem para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, por meio do apoio da Incubadora Tecnológica de Guarulhos, pode-se admitir que os recursos do conhecimento técnico especializado e da personalização do serviço e as capacidades de desenvolvimento e aprimoramento de produtos para demandas específicas e a personalização com inovação do produto, foram considerados estratégicos para a geração de valor aos produtos e serviços ofertados.

Quanto aos recursos revelados como estratégicos, evidenciou-se que a formação acadêmica e a experiência prática prévia que os empresários e suas equipes de profissionais já possuíam antes da incubação, potencializaram o conhecimento técnico e especializado a se tornar um ativo estratégico. Para tanto, observou-se que a “bagagem” inicial trazida pelos empresários para o ambiente da incubadora se mostrou relevante para o desenvolvimento de seus negócios, minimizando os riscos de eventual insucesso e potencializando as oportunidades, sobretudo, no cumprimento do Plano de Negócios elaborado para o processo de validação da incubação. Outrossim, se mostrou eficiente para que estes pudessem lidar com os desafios inerentes a qualquer empreendimento, em especial os comuns a micro e pequenas empresas em fase inicial.

Com relação à personalização do serviço, foi possível produzir e entregar soluções sob medida para os clientes, tendo em vista o conhecimento dos empresários sobre o negócio em si e dos mercados em que atuam ao mesmo tempo em que se esforçaram para identificar o perfil de seus clientes e compreender as suas reais necessidades. Para atender demandas específicas pôde-se observar relativa flexibilidade, empenho e preparo por parte dos empresários, para tratar os clientes individualmente, no âmbito dos recursos disponíveis. Isso se deve ao fato dos empresários procurarem manter um relacionamento mais estreito com os seus clientes, com o propósito de identificar oportunidades de novos negócios, antecipando-se, assim, a seus potenciais concorrentes.

Quanto à capacidade estratégica de desenvolver e aprimorar produtos para demandas específicas se deve ao fato dos empresários terem sido capazes de criar, fabricar e aprimorar produtos com valor agregado considerando as peculiaridades de cada cliente, utilizando-se de pesquisas de mercado e análise de seus concorrentes diretos. O aspecto relevante é que foi comum aos três grupos de empresas.

Em relação à efetiva geração de valor aos produtos e serviços, houve convergência entre os entrevistados dos três grupos empresariais quanto à inovação e a personalização serem os seus ativos intangíveis preponderantes. Isso se deveu à oferta de soluções integradas e inovadoras baseadas nas especificidades de cada cliente, com ênfase em atributos que garantiram uma qualidade superior, maior adaptabilidade, precisão dimensional do produto desenvolvido, ganho de performance e redução de custos para os seus clientes.

Aparentemente as oportunidades criadas em seus mercados e a superação dos concorrentes, foram fatores estimulantes para as empresas buscarem patentes e certificações específicas para os produtos desenvolvidos, recursos financeiros de entidades de fomento para P & D, aprimoramento tecnológico, pesquisas de mercado, qualificação profissional, matérias primas diferenciadas e inovativas, criação de rótulos e embalagens personalizados, entre outros.

Vale ressaltar que o objetivo pretendido com essas ações era o de desenvolver a percepção de valor agregado por parte do cliente, permitindo elevar o nível de competitividade das empresas em seus mercados.

Além da inovação e personalização, evidenciou-se que as empresas de produtos consideraram a qualidade superior dos produtos ofertados e o foco na satisfação das necessidades de seus clientes, como fatores geradores da criação de valor e consequente vantagem competitiva. As empresas de produtos e serviços adicionaram a qualidade e o desempenho superiores como fatores diferenciadores dos concorrentes. Já as empresas de serviços destacaram a eficiência nos serviços prestados. Essa comparação entre os diferentes tipos de negócios permitiu assumir que mesmo possuindo estruturas modestas e diferentes vocações, houve a preocupação das empresas em lançar mão de atributos como qualidade, desempenho e eficiência, visando a aumentar os níveis de competitividade em seus mercados, possivelmente influenciadas pelo ambiente dinâmico e de melhoria contínua proporcionado pela incubadora.

Portanto, é possível assumir que mesmo se tratando de micro e pequenas empresas necessitando do auxílio externo para se desenvolverem, os empresários entrevistados demonstraram ter um conhecimento relevante quanto às oportunidades existentes em seus mercados para produzirem soluções integradas a seus clientes.

Dentre os atributos revelados na pesquisa como determinantes para a agregação de valor ao portfólio de produtos e serviços, mereceram destaque: a) a precisão no acabamento do produto desenvolvido; b) a agilidade no atendimento das demandas dos clientes; e c) a oferta de soluções integradas e sob medida às necessidades dos clientes.

No tocante à fundamentação deste estudo, a abordagem da VBR foi relevante para a análise dos fenômenos das empresas investigadas, sobretudo pela maneira abrangente com que os construtos abordados foram utilizados, tendo em vista os objetivos propostos. Isso permitiu a caracterização dos recursos e capacidades tidos como estratégicos para a geração de valor aos produtos e serviços das empresas de maneira coerente aos propósitos do estudo. Essa caracterização poderá ajudar na elaboração de instrumentos de coleta de dados para estudos quantitativos.

É importante salientar que o método qualitativo adotado para esta pesquisa foi produtivo para o tratamento, análise e interpretação dos dados, considerando-se os critérios utilizados para elaboração das categorias de análise, o que possibilitou a compreensão dos fenômenos estudados. Os procedimentos adotados no tratamento dos dados qualitativos não foram os usuais adotados em estudos interpretativistas, podendo oferecer uma contribuição aos estudos qualitativos de caráter descritivo.

Não obstante a contribuição acadêmica espera-se que esta dissertação possa contribuir de maneira prática e efetiva para as empresas que participaram da pesquisa, seja por meio de evidências quanto a aspectos relacionados à administração estratégica que não eram conhecidos ou percebidos pelos empresários, seja por estímulo de reflexões ou *insights* que ocorreram na medida em que eram entrevistados e interagem com o pesquisador, conforme evidenciado nas gravações de algumas entrevistas. Destaca-se a crescente importância atribuída por eles, na medida em que compreendiam os conceitos durante a formulação das questões, especialmente quanto a recursos e capacidades que detinham e/ou desenvolveram durante a incubação, e que até então não haviam sido tratados sob a ótica compreensiva da administração estratégica.

Espera-se também oferecer uma contribuição às políticas e estratégias da ITG quanto aos apoios dados às micro e pequenas empresas, tendo em vista terem se mostrado determinantes para que os empresários pudessem explorar os recursos obtidos de maneira eficiente e diferenciada em relação aos concorrentes.

De uma maneira geral, recomenda-se às empresas incubadas uma maior atenção quanto à adequada integração e otimização dos recursos e capacidades estratégicos desenvolvidos, para que estes possibilitem a formulação de novas estratégias e oportunidades de mercado, visando garantir o crescimento sustentável de seus negócios com vistas à futura graduação.

O presente estudo apresenta como uma de suas limitações ter considerado apenas as opiniões dos empresários-gestores das empresas incubadas, sem o contraponto da percepção

dos seus clientes quanto à criação de valor aos produtos e serviços. Um olhar por parte dos clientes das incubadas quanto a esta questão, poderia ter trazido outras nuances que não foram reveladas no presente estudo. Outra limitação é o fato de o estudo ter sido realizado em uma incubadora de empresas de base tecnológica, uma vez que não reflete a opinião de representantes de empresas incubadas de outros tipos de incubadoras, como as de setores tradicionais ou mistas, conforme classificação do PNI - Programa Nacional de Apoio a Incubadoras de Empresas (PNI, 2014).

Por fim, recomenda-se a continuidade deste estudo de maneira a aprofundar o conhecimento acerca dos recursos e capacidades que são desenvolvidos em ambientes com características particulares, tais como: a) empresas incubadas inseridas em incubadoras que contenham outras características como as tradicionais ou mistas, visando analisar e comparar criticamente os resultados com aqueles obtidos em ambientes dinâmicos e inovativos próprios de incubadoras de base tecnológica; b) empresas incubadas pertencentes ao mesmo tipo de negócio com o propósito de comparar os achados de um único segmento; e c) empresas que já tenham sido graduadas, ou seja, tenham concluído o processo de incubação e estejam atuando em seus mercados com apoio indireto da incubadora, como ocorre com a “empresa amiga da incubadora” no caso da ITG, para verificar, entre outras possibilidades, se os recursos e capacidades desenvolvidos durante a incubação impactaram positivamente no desempenho destas após deixarem a condição de incubadas.

REFERÊNCIAS

AGENDE - AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO DE GUARULHOS. Disponível em: <<http://www.agendeguarulhos.org.br>>. Acesso em: 05 de março de 2014.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic Assets and Organizational Rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33-44, Jan. 1993.

ANPROTEC - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES. Incubadoras e Parques. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/pt/incubadoras-e-parques/>>. Acesso em: 20 de abril de 2014.

ANPROTEC - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES. SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Glossário dinâmico de termos na área de tecnópoles, parques tecnológicos e incubadoras de empresas. Brasília, 2002.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edição 70, 2007. Pags. 95 a 101, 111 a 114.

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.; KETCHEN Jr., D. J.; WRIGHT, M. The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1299-1315, September 2011.

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

BINDER, M. P. Rede de Recurso: Um Modelo Desenvolvido a Partir do Caso GOL LINHAS AÉREAS. **Revista de Administração e Inovação - RAI**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 28-43, 2009.

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.

BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. A Heterogeneidade do Desempenho, Suas Causas e o Conceito de Vantagem Competitiva: Proposta de uma Métrica. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, ed. esp., 2004.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: Um Guia Prático para Alunos de Graduação e Pós-Graduação**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COLLIS, J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources. **Harvard Business Review**. v. 86, n. 7, 8; p. 140, Jul./Aug. 2008.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

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.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GIBBS, G. **Análise de Dados Qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, Vol. 35, n. 2, p.57-63. Mar./Abr, 1995.

GRANT, R. M. **The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation**. California Management Review, v. 33, n. 3, 1991.

HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 135-144, 1992.

HELFAAT, 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, MA, 2007.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. 2ª Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

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

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

JULIENTI, L., BAKAR, A., AHMAD, H. Assessing the relationship between firm resources and product innovation performance. **Business Process Management Journal**. V. 16, n. 3, p. 420-435, 2010.

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

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

KRETZER, J.; MENEZES, E. A. A Importância da Visão Baseada em Recursos na Explicação da Vantagem Competitiva. **Revista de Administração Mackenzie - RAM**, v. 4, n.4, p. 63-87, 2006.

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

Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. Disponível em <<http://www.leigeral.com.br>>. Acesso em 30 de abril de 2014.

MERRIAN, S. **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

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

PATTON, M. Q. **Qualitative Research & Evaluation Methods**. London: Sage, 2002.

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

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. **Unraveling the Resource-Based Tangle. Managerial and Decision Economics**, Nº. 24, p. 309-323, 2003.

PNI - PROGRAMA NACIONAL DE APOIO ÀS INCUBADORAS DE EMPRESAS E PARQUES TECNOLÓGICOS. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/index.php?searchquery=pni&buscar.x=0&buscar.y=0&buscar=buscar&action=%2Fhtml%2Fobjects%2Fsearch_result>. Acesso em: 10 de junho de 2014.

PRAHALAD, C.K. e HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**. May-June 1990, p.79-90.

PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARULHOS. Disponível em: <http://www.guarulhos.sp.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=7575&Itemid=1328>. Acesso em: 28 de maio de 2014.

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

SOMSUK, N.; WONGLIMPIYARAT, J.; LAOSIRIHONGTHONG, T. Technology business incubators and industrial development: resource-based view. **Emerald Group Publishing Limited**. Vol. 112 No. 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.

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

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

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista

Bloco 1 – Introdução

Introdução ao tema e objetivo da pesquisa, identificação da empresa e do entrevistado.

Bloco 2 - Entender como ocorre a geração de valor para os produtos e serviços das empresas incubadas e as ameaças enfrentadas perante os concorrentes.

1. Que produtos/serviços constituem o “carro-chefe” da sua empresa?
2. Que concorrência eles enfrentam no mercado?
3. Que aspectos tornam os seus produtos/serviços superiores aos dos concorrentes na percepção dos seus clientes?

Bloco 3 - Identificar os recursos e capacidades disponíveis inicialmente nas empresas e os que foram incorporados pela incubadora.

4. Esses aspectos diferenciadores, destacados na pergunta anterior, são decorrentes de um conjunto de recursos, tangíveis e intangíveis, e capacidades disponíveis na sua empresa; poderia descrevê-los? Considere recursos tanto tangíveis (de natureza física, concreta) como intangíveis (marca, patente, ambiente de trabalho, etc.). Considere capacidades como a habilidade de se utilizar os recursos anteriormente apontados, de maneira eficiente e eficaz.
5. Quanto ao(s) recurso(s): a) este(s) já era(m) possuído(s) inicialmente pela empresa? b) foi/foram adquirido(s) com apoio da Incubadora? e c) foi/foram transformado(s)/alavancado(s) por ela?
6. Essa(s) capacidade(s): a) já era(m) possuída(s) inicialmente pela empresa? b) foi/foram adquirida(s) com apoio da Incubadora? e c) foi/foram transformada(s)/alavancada(s)?

Bloco 4 - Identificar que recursos e capacidades desenvolvidos têm sido estratégicos para a geração de valor aos produtos e serviços ofertados pelas empresas incubadas.

7. Poderia explicar como esses recursos e capacidades agregam valor aos seus produtos/serviços para serem preferidos pelos clientes em detrimento dos concorrentes?
8. Esses recursos e capacidades são raros, ou seja, só a sua empresa ou alguns poucos concorrentes os possuem?
9. Eles podem ser considerados não imitáveis, ou seja, os concorrentes possuem dificuldades e/ou desvantagens de custos para obtê-los e/ou desenvolvê-los?
10. Como a empresa trata a exploração desses recursos e capacidades para não deixarem de ser eficientes e eficazes, ou seja, perderem o efeito de contribuir para a geração diferenciada de valor?
11. Em síntese, qual a relevância efetiva do apoio oferecido pela ITG à sua empresa?

APÊNDICE B – Planilha de Categorização de Dados Qualitativos – Empresas de Produtos

Questão de pesquisa (*): Que recursos e capacidades contribuem para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, por meio do apoio da Incubadora Tecnológica de Guarulhos?							
Objetivo geral (*): Caracterizar os recursos e capacidades existentes e adquiridos por empresas residentes na Incubadora Tecnológica de Guarulhos, que tenham propiciado a criação de valor aos produtos e serviços ofertados para enfrentarem os seus concorrentes.							
Objetivos específicos (*)	Perguntas (*)	E 1	E 2	E 3	Síntese das unidades semânticas	Temas (***)	Categorias (***)
a) entender como ocorre a geração de valor para os produtos e serviços das empresas incubadas em relação aos seus concorrentes;	1. Que produtos / serviços constituem o “carro-chefe” da sua empresa?	Churrasqueira ecológica a carvão que não emite fumaça.	Coberturas automotivas com montagem especializada.	Produtos cosméticos personalizados (lembrancinhas).	Produtos inovadores e personalizados.	Produtos inovadores e personalizados, com qualidade superior, como características para suprir as necessidades dos clientes. Poucos concorrentes.	Oferta de produtos inovadores e personalizados enfrentando baixa concorrência.
	2. Que concorrência eles enfrentam no mercado?	Por se tratar de um produto inovador, não possui concorrentes diretos, mas apenas indiretos com outros tipos de churrasqueiras.	Empresas que fabricam coberturas de lona (sombreadores), coberturas com estrutura de madeira, de policarbonato e de concreto pré-fabricado. Empresas de pequeno porte e informais.	Pessoas que fabricam produtos cosméticos em casa; indústrias cosméticas terceiristas.	Poucos concorrentes diretos de pequeno porte, informais e terceiristas.		
	3. Que aspectos tornam os seus produtos/serviços superiores aos dos concorrentes na percepção dos seus clientes?	Qualidade: garantia de 3 a 5 anos. Não emite fumaça. Facilidade na montagem e limpeza. Economia de espaço: dispensa duto e coifa. Leveza: pode ser levada para qualquer local – acompanha uma maleta. Possui design moderno e bonito.	Diferenciação: as coberturas são revestidas com ACM, material termoacústico de maior durabilidade, não queima com cigarro, anti-pixação, mais bonito, perfil da estrutura mais versátil, permite a divulgação. Montagem especializada.	Acabamento; a personalização; o rótulo; a embalagem e a cor do sabonete; não utiliza base pronta, muito comum no mercado.	Soluções inovadoras de qualidade superior e personalizadas de acordo com as necessidades dos clientes.		

<p>b) identificar os recursos e capacidades disponíveis inicialmente nas empresas e os que foram incorporados na incubadora;</p>	<p>4. Esses aspectos diferenciadores, destacados na pergunta anterior, são decorrentes de um conjunto de recursos, tangíveis e intangíveis, e capacidades disponíveis na sua empresa; poderia descrevê-los? Considere recursos tanto tangíveis (de natureza física, concreta) como intangíveis (marca, patente, ambiente de trabalho, etc.). Considere capacidades como a habilidade de se utilizar os recursos anteriormente apontados, de maneira eficiente e eficaz.</p>	<p>Recursos tangíveis: Espaço físico (box) para fabricação de protótipo, análise e testes; Infraestrutura tecnológica para a linha de montagem do produto. Parceiros da incubadora. Projeto Prime - recurso financeiro obtido pela FAPESP; Recursos intangíveis: Formação acadêmica do sócio-proprietário. Patente do produto. Credibilidade / visibilidade da empresa por integrar uma incubadora; conhecimento/networking; pesquisas de mercado; consultoria/assessoria da incubadora. Capacidades: Gestão empresarial, desenvolvimento do plano de negócios.</p>	<p>Recursos Tangíveis: Infraestrutura: box devidamente equipado. Recursos intangíveis: Sócia da empresa é engenheira de produção e possui habilidade em gestão de negócios, devido a experiência adquirida em multinacional. Possui nove patentes; softwares especializados em simulação e projetos de cobertura; consultorias da Incubadora. Capacidades: Equipe: experiência da sócia em multinacional; profissional com mais de 20 anos no mercado de construção de cobertura; pessoa com conhecimento em publicidade que possui boa rede de contatos no setor; projetista com conhecimento em desenho técnico e simulação.</p>	<p>Recursos tangíveis: A estrutura da empresa; laboratórios de análises físico-químicas dos produtos. Infraestrutura fornecida pela incubadora adequada às exigências da ANVISA e Vigilância Sanitária. Recursos intangíveis: Experiência de muitos anos em multinacional farmacêutica Formação da proprietária em fármacos, cosméticos e alimentos; 16 licenças do segmento; assessoria e consultoria da incubadora. Capacidades: Conhecimentos em gestão, produção, qualidade, processo regulatório, manutenção, experimentação e meio ambiente.</p>	<p>Infraestrutura da empresa (box) adequada para o bom desenvolvimento dos produtos . Experiência profissional; Conhecimento especializado na produção do bem; patentes adquiridas para o desenvolvimento do produto inovador. Capacidade gerencial.</p>	<p>Vide questão 5.</p>	
---	--	---	--	--	--	------------------------	--

	<p>5. Quanto ao(s) recurso(s): a) este(s) já era(m) possuído(s) inicialmente pela empresa? b) foi/foram adquirido(s) com apoio da Incubadora? e c) foi/foram transformado(s)/alavancado(s) por ela?</p>	<p>Existentes: Formação acadêmica.</p> <p>Adquiridos: Espaço físico (box); espaço tecnológico; recurso financeiro; apoio dos parceiros da incubadora; patente; consultoria/assessoria, networking.</p>	<p>Existentes: A formação em engenharia.</p> <p>Adquiridos: “(…) toda a parte de patente foi desenvolvida aqui, o software especializado, consultorias, a infraestrutura, tudo foi desenvolvido aqui.”</p>	<p>Existentes: Formação acadêmica em fármaco, cosméticos e alimentos.</p> <p>Adquiridos: Adequação do Box – estrutura da empresa às exigências da ANVISA; Adequação da infraestrutura da incubadora às exigências da Vigilância Sanitária; Obtenção das 16 licenças; Assessorias e consultorias.</p>	<p>Existente: Formação acadêmica dos empresários.</p> <p>Adquiridos: Infraestrutura adequada; consultoria e assessoria da incubadora; networking; patentes e licenças de funcionamento.</p>	<p>Recursos e capacidades: Existentes: Formação acadêmica dos empresários; conhecimentos técnicos.</p> <p>Adquiridos/alavancados: Infraestrutura; conhecimento especializado na produção do bem; patentes. Capacidade técnica de gestão e produção</p>	<p>Recursos: Antes – Conhecimento profissional</p> <p>Depois – Infraestrutura</p> <p>Capacidades: Depois - Capacidade de desenvolvimento/aprimoramento do produto</p>
--	--	--	--	--	---	--	---

	<p>6. Essa(s) capacidade(s): a) já era(m) possuída(s) inicialmente pela empresa? b) foi/foram adquirida(s) com apoio da Incubadora? e c) foi/foram transformada(s)/alavancada(s)?</p>	<p>“(…) parcialmente, nós possuíamos essa capacidade (de gestão do negócio).” Foi alavancada com o apoio da incubadora... “(a melhora na capacidade de gestão) me deixou muito mais forte.”</p>	<p>Existentes: Habilidades dos profissionais já existiam devido a experiências anteriores.</p> <p>Alavancadas: Capacidade técnica e capacidade de produção. A ideia inicial da cobertura foi melhorada e o modelo foi modificado várias vezes. “(…) nós tínhamos um modelo de cobertura que foi bastante modificado com o tempo.”</p>	<p>Existentes: Experiência anterior em multinacional farmacêutica; conhecimentos em gestão e técnicos no setor de atuação.</p> <p>Adquiridas: Gestão empreendedora; vivência como empresária.</p>	<p>Existentes: Aplicação da experiência profissional, conhecimentos técnicos e conhecimentos parciais de gestão.</p> <p>Adquiridas: Gestão empresarial; atuar como empresária.</p> <p>Alavancadas: Capacidade técnica de gestão e produção, visando o desenvolvimento do negócio e aprimoramento do produto.</p>	<p>Vide questão 5.</p>	
--	--	---	---	---	--	------------------------	--

<p>c) identificar que recursos e capacidades desenvolvidos têm sido estratégicos para a geração de valor aos produtos e serviços ofertados pelas empresas incubadas.</p>	<p>7. Poderia explicar como esses recursos e capacidades agregam valor aos seus produtos/serviços para serem preferidos pelos clientes em detrimento dos concorrentes?</p>	<p>Infraestrutura: condições de fazer testes e estudo do produto, por meio do Inmetro ou das faculdades de tecnologia para verificar a qualidade do produto.</p> <p>Aplicação do recurso financeiro (Projeto Prime) em pesquisas de mercado, de viabilidade do negócio, em inovações, na análise de utilidade e desenvolvimento do produto com a qualidade necessária.</p> <p>Patente: exclusividade do produto inovador.</p> <p>Capacidade gerencial.</p>	<p>O produto ser patenteado/exclusivo; os materiais diferenciados utilizados nas coberturas; o fato de estar numa incubadora; a infraestrutura e suporte disponibilizados pela incubadora; suporte do Sebrae; credibilidade de estar na incubadora em relação aos concorrentes – é bem visto pelos clientes; produção terceirizada.</p> <p>Capacidade técnica e de produção.</p>	<p>Conhecimento técnico no desenvolvimento de produtos;</p> <p>Não utiliza matérias primas e conservantes com potencial cancerígeno – “isso é muito bem comunicado para os clientes...a gente sempre tenta chegar naquilo que o cliente quer.”</p> <p>O desenvolvimento do rótulo, a diferenciação na personalização e qualidade dos produtos; qualidade da formulação desenvolvida.</p> <p>Gestão empreendedora.</p>	<p>A infraestrutura adequada para a produção do bem disponibilizada pela incubadora confere credibilidade à empresa.</p> <p>Exclusividade do produto inovador por meio da patente obtida.</p> <p>Desenvolvimento e entrega de produtos personalizados mediante o emprego de materiais de qualidade superior.</p>	<p>Infraestrutura adequada para a produção do bem; personalização com o uso de matéria prima de qualidade superior; gestão empreendedora</p>	<p>Recursos:</p> <p>Tangível:</p> <p>Infraestrutura</p> <p>Intangível:</p> <p>Conhecimento técnico especializado</p> <p>Capacidade:</p> <p>Personalização com inovação do produto</p> <p>Capacidade de desenvolvimento/aprimoramento do produto</p>
---	---	--	--	---	--	--	---

	<p>8. Esses recursos e capacidades são raros, ou seja, só a sua empresa ou alguns poucos concorrentes os possuem?</p>	<p>Os recursos de infraestrutura física (ambiente de testes) e tecnológica disponibilizados pela incubadora são raros...na medida em que as empresas concorrentes não dispõem das etapas de desenvolvimento oferecidas por uma incubadora.</p> <p>O apoio da incubadora para participação em feiras e eventos do setor, networking é único.</p> <p>Parceiros da incubadora, são raros, mas não são os únicos.</p> <p>A assessoria da incubadora na capacidade de gestão é considerada raríssima em relação ao mercado.</p>	<p>“Eu acredito que sim...”As patentes obtidas conferem exclusividade. Estar na incubadora é algo diferenciado – muitas empresas do setor são pequenas e atuam de maneira irregular. “Não tenho conhecimento de outra empresa de cobertura que esteja incubada.” Processo fabril padronizado.</p> <p>Capacidades: “(…) raro na nossa capacidade de ter bolado uma cobertura diferente, com um material diferente do que é praticado hoje.”</p>	<p>“Eles são raros porque eu acho que se você for tentar sozinho (sem o apoio da incubadora), muito dificilmente você vai conseguir.”</p> <p>A estrutura física e de pessoal fornecida pelo incubadora;</p> <p>“Sou uma boa técnica e acredito realmente nisso...porque tenho feedbacks bons daquilo que eu entrego...a segurança que consigo passar.”</p>	<p>A Infraestrutura e o conhecimento técnico na produção do produto, provenientes do apoio da incubadora.</p> <p>Capacidade inovativa no desenvolvimento do produto e o tipo de material utilizado.</p>	<p>Infraestrutura e conhecimento técnico especializado. Capacidade inovativa no desenvolvimento do produto.</p>	<p>Vide questão 7</p>
--	--	--	--	--	---	---	-----------------------

	<p>9. Eles podem ser considerados não imitáveis, ou seja, os concorrentes possuem dificuldades e/ou desvantagens de custos para obtê-los e/ou desenvolvê-los?</p>	<p>“(…) meu produto é atendido pelo INPI, um produto inovador. Não existem duas inovações em um único produto... a dificuldade maior já parte desse ponto, ou seja, através da patente.”</p> <p>“(…) através da incubação.. acredito que eles teriam grandes dificuldades porque teriam que fazer um produto totalmente inovador.”</p> <p>Fazer parte da incubadora com um projeto inovador patenteadado oferece dificuldades/desvantagens para a concorrência por conta da singularidade.</p>	<p>“A parte da patente é difícil imitar. Para estar numa incubadora precisa passar por um processo seletivo...”; o plano de negócios, a visibilidade obtida pela empresa são difíceis de imitar.</p>	<p>Para os produtos personalizados (lembrancinhas), os concorrentes não tem capacidade técnica, estrutura física e as licenças, pois produzem na própria casa, em ambiente inadequado e altamente contaminado... “eles não são imitáveis”.</p> <p>“(…) o tempo de produto (validade) é garantido por teste de estabilidade.”</p>	<p>A patente.</p> <p>Integrar uma incubadora e desenvolver produtos com o apoio desta, por meio de um plano de negócios.</p> <p>A capacidade técnica de desenvolvimento, produção e testes do produto em ambiente diferenciado como o da incubadora e em conformidade com a legislação vigente.</p>	<p>Patentes e a capacidade técnica de desenvolvimento e testes dos produtos, por meio do apoio da incubadora.</p>	<p>Vide questão 7</p>
--	--	--	--	--	---	---	-----------------------

	<p>10. Como a empresa trata a exploração desses recursos e capacidades para não deixarem de ser eficientes e eficazes, ou seja, perderem o efeito de contribuir para a geração diferenciada de valor?</p>	<p>Por meio da administração da empresa...</p> <p>Cursos e palestras oferecidos pelos parceiros da incubadora.</p> <p>Melhoria contínua e inovação do produto.</p> <p>Uso de software de gestão da empresa.</p> <p>Assessoria muito grande através da incubadora; consultoria do Sebrae e outros parceiros da incubadora.</p>	<p>Gestão financeira e contábil bem ajustada e desenvolvida. A gestão da produção está em desenvolvimento.</p>	<p>“A gente está sempre próximo do cliente no sentido de mostrar como o trabalho é feito e deixá-lo seguro na compra.”</p> <p>Possui processos padronizados por exigência legal; folha de processo; procedimento operacional padrão para registro dos lotes produzidos e controle microbiológico.</p> <p>A empresa é auditada pelos órgãos fiscalizadores do setor, o que a obriga a estar organizada e operar dentro dos padrões legais.</p>	<p>Ênfase na melhoria contínua e inovação dos produtos oferecidos.</p> <p>Foco na administração eficiente do negócio, por meio de software de gestão, processos padronizados e capacitações oferecidas pela incubadora e seus parceiros.</p> <p>Proximidade com o cliente, visando transmitir segurança no trabalho realizado e na efetivação da compra.</p>	<p>Ênfase na melhoria contínua e inovação dos produtos; foco na administração eficiente do negócio, por meio de processos padronizados e capacitações; proximidade com o cliente.</p>	<p>Melhoria contínua e inovação dos produtos.</p>
--	--	---	--	---	--	---	---

<p>11. Em síntese, qual a relevância efetiva do apoio oferecido pela ITG a sua empresa?</p>	<p>A incubadora foi essencial para o crescimento e efetivação do produto.</p> <p>Você tem um parceiro de grande valor.</p> <p>Apoio da incubadora para seguir a risca o plano de negócios, sendo analisado a todo o tempo dentro do PPV – Programa Pronto Para Viver.</p> <p>“Outro fator importante é essa sua pesquisa...graças a incubadora você está aqui, certo?” “Dessas 11 perguntas, algumas delas eu vou repensar... “como é que está sendo a minha atuação? Como que eu posso melhorar isso?...então, eu tenho que agradecer pela experiência que está me dando.”</p>	<p>“Estar na incubadora...infraestrutura já pré-definida e montada. É tudo pensado e estruturado antes...”</p> <p>“A taxa de mortalidade das empresas diminui bastante com o apoio, o conhecimento que é compartilhado aqui, as consultorias, o networking, quando é preciso de um auxílio, a gente procura os professores, eles vão atrás. Então a ideia é ter mais apoio, que é bastante necessário nessa fase e é isso que a gente obtém aqui.”</p> <p>“Usar a infraestrutura ao máximo, no sentido de sempre estar buscando o que é que é a incubadora tem para nos oferecer. Networking com outras empresas incubadas.”</p>	<p>“O que me ajudou muito é que eles não pararam as consultorias porque a minha empresa ainda não estava pronta. Muito pelo contrário, eu fui tendo bastante consultorias do pessoal da área financeira e contábil. E...até a isenção das mensalidades nesse começo eles me deram.”</p> <p>“Eu acredito, sinceramente, que é muito difícil você montar uma estrutura, principalmente de primeira empresa fora de uma incubadora...foi uma experiência ótima...se eu fosse sair para ir para alguma outra cidade, eu procuraria outra incubadora para estar filiada a ela.”</p> <p>“Recomendo para todo mundo. Os meus amigos que querem também se tornar empresários...eu falo para eles “procura uma incubadora”.</p> <p>Obtenção da licença por influência da incubadora;</p> <p>“(...) para quem quer se dedicar, tem muita oportunidade aqui dentro.”</p>	<p>Parceiro estratégico para o desenvolvimento das empresas incubadas.</p> <p>Apoio das consultorias especializadas na elaboração e execução dos planos de negócio e na gestão cotidiana da empresa.</p> <p>Ampliação de networking dos empresários e conhecimento compartilhado.</p>	<p>A incubadora é considerada um parceiro estratégico para o desenvolvimento das empresas, em razão de todo o apoio disponibilizado.</p>	
--	---	--	---	---	--	--

APÊNDICE C – Planilha de Categorização de Dados Qualitativos – Empresas de Produtos e Serviços

Questão de pesquisa (*): Que recursos e capacidades contribuem para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, por meio do apoio da Incubadora Tecnológica de Guarulhos?							
Objetivo geral (*): Caracterizar os recursos e capacidades existentes e adquiridos por empresas residentes na Incubadora Tecnológica de Guarulhos, que tenham propiciado a criação de valor aos produtos e serviços ofertados para enfrentarem os seus concorrentes.							
Objetivos específicos (*)	Perguntas (*)	E 4	E 5	E6	Síntese das unidades semânticas	Temas (***)	Categorias (***)
a) entender como ocorre a geração de valor para os produtos e serviços das empresas incubadas em relação aos seus concorrentes;	1. Que produtos / serviços constituem o “carro-chefe” da sua empresa?	Automação industrial – desenvolvimento de soluções inovadoras e customizadas.	Desenvolvimento de peças personalizadas e serviços de injeção plástica.	Fabricação de insumos (oligos e DNA sintético) e desenvolvimento de testes com foco em biotecnologia e pesquisa científica.	Produtos e serviços inovadores e personalizados.	Produtos e serviços inovadores e customizados, de boa qualidade e desempenho superior, com poucos concorrentes diretos em mercado restrito.	Oferta de produtos e serviços inovadores e customizados com baixa concorrência.
	2. Que concorrência eles enfrentam no mercado?	Concorrência bem fechada.	Existem muitas empresas que atuam na prestação de serviços de injeção plástica; No desenvolvimento de peças, existem alguns concorrentes que atuam com usinagem.	Concorrentes principais: Roche Diagnósticos e Life Technology. Concorrência por qualidade do produto: resultado.	Mercado hermético com poucos concorrentes diretos.		
	3. Que aspectos tornam os seus produtos/serviços superiores aos dos concorrentes na percepção dos seus clientes?	Solução integrada e qualidade.	Capacidade de adaptação do processo de injeção; Precisão dimensional do produto.	Performance do produto e o prazo na execução do projeto/licitação.	Soluções integradas com qualidade, adaptabilidade, precisão e boa performance .		

<p>b) identificar os recursos e capacidades disponíveis inicialmente nas empresas e os que foram incorporados na incubadora;</p>	<p>4. Esses aspectos diferenciadores, destacados na pergunta anterior, são decorrentes de um conjunto de recursos, tangíveis e intangíveis, e capacidades disponíveis na sua empresa; poderia descrevê-los? Considere recursos tanto tangíveis (de natureza física, concreta) como intangíveis (marca, patente, ambiente de trabalho, etc.). Considere capacidades como a habilidade de se utilizar os recursos anteriormente apontados, de maneira eficiente e eficaz.</p>	<p>Recursos tangíveis: Infraestrutura e maquinários. Recursos intangíveis: Cinco depósitos de patentes. Capacidades: Planejamento e gestão financeira.</p>	<p>Recursos Tangíveis: Maquinário de ponta. Recursos intangíveis: Formação de um dos sócios em plásticos; Conhecimento especializado dos diretores; Engenheiro com experiência de mais de 25 anos por parte da diretoria e dos engenheiros. Capacidades: A habilidade dos diretores em repassar conhecimentos técnicos de microinjeção aos colaboradores.</p>	<p>Recursos tangíveis: Espaço físico construído em dois pavimentos e aprovado pela Vigilância Sanitária; Recursos intangíveis: Formação em biotecnologia; Experiência de mais de 20 anos no setor; Experiência de 8 anos como gestor de laboratório clínico de referência; Contatos estratégicos com empresas nacionais e internacionais de biotecnologia; Aporte de recurso financeiro; Certificação da ANVISA. Capacidades: Capacidade de desenvolvimento dos produtos.</p>	<p>Infraestrutura da empresa e maquinário de alta tecnologia. Formação e experiência profissional no setor; Conhecimento especializado na produção do bem ou serviço; patentes, certificações, aporte financeiro e contatos estratégicos. Capacidade de desenvolvimento de produtos</p>	<p>Vide questão 5.</p>	
---	--	---	--	---	---	------------------------	--

	<p>5. Quanto ao(s) recurso(s): a) este(s) já era(m) possuído(s) inicialmente pela empresa? b) foi/foram adquirido(s) com apoio da Incubadora? e c) foi/foram transformado(s)/alavancado(s) por ela?</p>	<p>Existentes: Parte dos maquinários.</p> <p>Adquiridos: Infraestrutura; Patentes e alguns maquinários.</p>	<p>Existentes: Uma máquina de tecnologia italiana;</p> <p>Formação acadêmica na área;</p> <p>Conhecimento técnico dos diretores.</p> <p>Adquiridos: A máquina de tecnologia alemã;</p>	<p>Existentes: Formação em biotecnologia; Experiência profissional no segmento; Contatos estratégicos.</p> <p>Adquiridos: Espaço físico da empresa;</p> <p>Recursos financeiros;</p> <p>Certificado da ANVISA;</p> <p>Fabricação de produtos específicos com gelo seco.</p>	<p>Existentes: Formação acadêmica e experiência profissional, parte dos maquinários e networking.</p> <p>Adquiridos: Infraestrutura; alguns maquinários; patentes; certificações; recursos financeiros e conhecimento técnico para o desenvolvimento do bem ou serviço.</p>	<p>Recursos e capacidades: Existentes: Formação e experiência profissional; parte dos maquinários; gestão financeira e transferência de conhecimento.</p> <p>Adquiridos: Infraestrutura; maquinários de alta tecnologia; patentes; conhecimento técnico e capacidade desenvolvimento de produtos.</p>	<p>Recursos: Antes – Conhecimento profissional, maquinários</p> <p>Depois – Infraestrutura, maquinários de alta tecnologia, conhecimento técnico</p>
--	--	---	--	---	---	---	--

	<p>6. Essa(s) capacidade(s): a) já era(m) possuída(s) inicialmente pela empresa? b) foi/foram adquirida(s) com apoio da Incubadora? e c) foi/foram transformada(s)/alavancada(s)?</p>	<p>“tinha um conhecimento básico de gestão financeira e com as consultorias de finanças isso foi alavancado e melhorou.”</p>	<p>Existentes: A capacidade de repassar os conhecimentos aos funcionários.</p>	<p>Adquirida: A capacidade de desenvolvimento dos produtos.</p>	<p>Existentes: Conhecimento de gestão financeira e transferência de conhecimentos aos funcionários.</p> <p>Adquiridas: Desenvolvimento de produtos.</p>	<p>Vide questão 5.</p>	
--	--	--	--	---	---	------------------------	--

<p>c) identificar que recursos e capacidades desenvolvidos têm sido estratégicos para a geração de valor aos produtos e serviços ofertados pelas empresas incubadas</p>	<p>7. Poderia explicar como esses recursos e capacidades agregam valor aos seus produtos/serviços para serem preferidos pelos clientes em detrimento dos concorrentes?</p>	<p>A infraestrutura é um cartão de visitas.</p> <p>Os maquinários garantem precisão e qualidade.</p> <p>Equipe profissional desenvolve excelente acabamento. “A capacidade de tirar as peças do jeito que a gente tira.”</p>	<p>Os maquinários de ponta e as habilidades por parte da diretoria e seus colaboradores agregam precisão dimensional, um acabamento muito bom ao produto final e uma excelente repetibilidade.</p>	<p>Certidão da ANVISA credência a empresa a participar de licitações governamentais;</p> <p>Participação em processos licitatórios que envolve o envio do produto com gelo seco.</p> <p>Validação do produto no Min. da Saúde, permitindo à empresa participar de licitações governamentais praticamente com exclusividade em razão do valor agregado.</p> <p>Desenvolvimento de produto estável à temperatura ambiente - considerando o tamanho do país é um grande diferencial perante os concorrentes.</p>	<p>A infraestrutura, os maquinários de ponta e o conhecimento e habilidades dos profissionais, garantem um excelente acabamento ao produto acabado.</p> <p>Certificações específicas e inovação no desenvolvimento dos produtos e serviços, resultam em um importante diferencial competitivo.</p>	<p>Infraestrutura, maquinários de ponta, certificações, inovações aplicadas ao produto, agregado ao conhecimento profissional, garantem a oferta de um produto de qualidade superior.</p>	<p>Recursos:</p> <p>Tangível:</p> <p>Infraestrutura e maquinários de alta tecnologia</p> <p>Intangível:</p> <p>Patentes e certificações</p> <p>Conhecimento especializado na produção do bem ou serviço</p> <p>Capacidade:</p> <p>Desenvolvimento de produtos para demandas específicas</p>
--	---	--	--	---	--	---	---

	<p>8. Esses recursos e capacidades são raros, ou seja, só a sua empresa ou alguns poucos concorrentes os possuem?</p>	<p>Recursos:</p> <p>A infraestrutura proporcionada pela incubadora é rara..</p> <p>O apoio dado pela incubadora, por meio dos recursos disponibilizados são únicos.</p> <p>“Comparado à concorrência, apenas 20 % têm o tipo de máquinas que eu tenho.”</p> <p>Conhecimento técnico: apenas 10% ou 5% tem projetista interno.</p>	<p>Recursos:</p> <p>Conhecimento técnico do funcionário para manusear o equipamento...tem um certo investimento no funcionário, é raro.</p> <p>Conhecimento do diretor há um longo tempo, ele se especializou nisso, recurso raro.</p>	<p>A experiência obtida no mercado internacional do setor e a obtenção das licenças da ANVISA num curto prazo de tempo são consideradas raras;</p> <p>“Os kits fabricados são singulares, pois não há nenhuma empresa na América do Sul que fabrica.”</p>	<p>A Infraestrutura e o conhecimento técnico e especializado, provenientes do apoio da incubadora, conferem singularidade aos produtos e serviços ofertados.</p>	<p>Infraestrutura e conhecimento técnico especializado na produção do bem ou serviço.</p>	<p>Vide questão 7</p>
--	--	---	--	---	--	---	-----------------------

	<p>9. Eles podem ser considerados não imitáveis, ou seja, os concorrentes possuem dificuldades e/ou desvantagens de custos para obtê-los e/ou desenvolvê-los?</p>	<p>“patentes, realmente patentei para ter a proteção da lei, então isso não é imitável, ninguém vai poder produzir aquilo que eu patentei.”</p> <p>“uma coisa que não se compra, se adquire, é know-how.”</p>	<p>O conhecimento do corpo técnico da empresa não é imitável...5 anos de desenvolvimento no processo de microinjeção.</p>	<p>Os recursos e capacidades são considerados imitáveis.</p>	<p>Patentes adquiridas.</p> <p>Conhecimento técnico e especializado no desenvolvimento de processos e produtos.</p>	<p>Patentes e o conhecimento especializado no desenvolvimento de processos e produtos.</p>	<p>Vide questão 7</p>
--	--	---	---	--	---	--	-----------------------

	<p>10. Como a empresa trata a exploração desses recursos e capacidades para não deixarem de ser eficientes e eficazes, ou seja, perderem o efeito de contribuir para a geração diferenciada de valor?</p>	<p>Referente à estrutura da empresa, visamos sempre melhoria contínua..</p> <p>A ampliação da empresa na incubadora vai abrir espaço para adquirir uma nova máquina com mais recursos, precisão e maior velocidade.</p> <p>Participação em cursos de alavancagem tecnológica, visando aperfeiçoar o conhecimento técnico.</p> <p>Sócios possuem posições bem definidas com foco na boa gestão do negócio.</p>	<p>Mantendo-se atualizada por meio da participação em feiras.</p> <p>Cursos profissionalizantes oferecidos aos funcionários, de acordo com a área de atuação.</p> <p>Viagens técnicas.</p> <p>A proximidade da empresa com o seu colaborador.</p> <p>Software de gestão da empresa.</p> <p>Reuniões semanais com o pessoal de engenharia.</p> <p>Rapidez no processo decisório.</p>	<p>Revisão periódica dos processos operacionais de auditoria;</p> <p>Atualização permanente da licença da CETESB e gerenciamento de resíduos.</p>	<p>Ênfase na melhoria contínua, manter-se atualizada em relação ao mercado, por meio de participação em feiras e visitas técnicas, revisão periódica dos processos internos e capacitação dos empresários e colaboradores.</p>	<p>Melhoria e atualização constantes, revisão periódica dos processos e capacitação de seus integrantes.</p>	<p>Atualização constante e qualificação profissional.</p>
--	--	---	---	---	--	--	---

	<p>11. Em síntese, qual a relevância efetiva do apoio oferecido pela ITG a sua empresa?</p>	<p>“Na parte financeira, abriu muito a minha mente.”</p> <p>Planejamento para 12 meses.</p> <p>Workshops, feiras, porta que abriu com a Politécnica, USP, Fundação para Desenvolvimento de Tecnologia da Engenharia.</p> <p>Rodada de negócios de Guarulhos..já gerou vários contatos. tanto em marketing, contabilidade, eles têm todo tipo de consultoria</p> <p>Capacitações promovidas pelo Sebrae..</p>	<p>“A incubadora de Guarulhos trouxe muitos benefícios para a empresa durante esse período. Ela tem nos subsidiado boa parte das feiras, na qual a gente alavancou o mercado em Belo Horizonte.”</p> <p>Participação em rodadas de negócios.</p> <p>O apoio das consultorias internas.</p> <p>A infraestrutura disponibilizada..</p>	<p>Apoio essencial da incubadora quanto a cessão do espaço para construção da empresa, e o suporte nas questões burocráticas relacionadas ao setor da saúde.</p>	<p>Parceiro essencial para o desenvolvimento das empresas incubadas, por meio da infraestrutura disponibilizada, promoção de consultorias, capacitações, suporte nas questões burocráticas, participação em rodadas de negócios e estímulo ao networking.</p>	<p>A incubadora é considerada um parceiro fundamental para o desenvolvimento das empresas incubadas, em razão das diversas formas de apoio disponibilizadas.</p>	
--	--	--	--	--	---	--	--

APÊNDICE D – Planilha de Categorização de Dados Qualitativos – Empresas de Serviços

Questão de pesquisa (*): Que recursos e capacidades contribuem para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, por meio do apoio da Incubadora Tecnológica de Guarulhos?							
Objetivo geral (*): Caracterizar os recursos e capacidades existentes e adquiridos por empresas residentes na Incubadora Tecnológica de Guarulhos, que tenham propiciado a criação de valor aos produtos e serviços ofertados para enfrentarem os seus concorrentes.							
Objetivos específicos (*)	Perguntas (*)	E7	E8	E9	Síntese das unidades semânticas	Temas (***)	Categorias (***)
a) entender como ocorre a geração de valor para os produtos e serviços das empresas incubadas em relação aos seus concorrentes;	1. Que produtos / serviços constituem o “carro-chefe” da sua empresa?	Consultoria para gestão de qualidade, capacitação e software Autolab.	Marketing digital, pesquisas de mercado e desenvolvimento tecnológico.	Manutenção e implantação de novos projetos em T.I/Telecomunicações.	Serviços de consultoria/treinamento, desenvolvimento de mercado e soluções tecnológicas.		Oferta de serviços inovadores sob medida enfrentando concorrentes de pequeno porte.
	2. Que concorrência eles enfrentam no mercado?	Software: concorrentes que não possuem a mesma abrangência tecnológica; Capacitação/Consultoria: muitos concorrentes.	Alguns concorrentes pequenos.	Profissionais liberais.	Concorrentes diretos de pequeno porte.		
	3. Que aspectos tornam os seus produtos/serviços superiores aos dos concorrentes na percepção dos seus clientes?	Treinamento interativo com garantia vitalícia e inserção de jogos, visando maior eficácia em termos de aprendizado; Consultoria no ambiente de trabalho do cliente.	Foco na especificidade de cada cliente Oferecer solução de marketing sob medida.	Atendimento ágil; Soluções de redução de custo para o cliente; Tecnologia de ponta a preço acessível.	Soluções inovadoras baseadas nas especificidades de cada cliente, com ênfase em atendimento ágil, redução de custos e tecnologia de ponta a preço acessível.		

<p>b) identificar os recursos e capacidades disponíveis inicialmente nas empresas e os que foram incorporados na incubadora;</p>	<p>4. Esses aspectos diferenciadores, destacados na pergunta anterior, são decorrentes de um conjunto de recursos, tangíveis e intangíveis, e capacidades disponíveis na sua empresa; poderia descrevê-los? Considere recursos tanto tangíveis (de natureza física, concreta) como intangíveis (marca, patente, ambiente de trabalho, etc.). Considere capacidades como a habilidade de se utilizar os recursos anteriormente apontados, de maneira eficiente e eficaz.</p>	<p>Recursos intangíveis:</p> <p>Consultoria fornecida pela incubadora nas áreas de marketing, comercial, adm. financeira,</p> <p>Apoio do SEBRAE e outras entidades;</p> <p>Elaboração de pesquisas/desenvolvimento de materiais promocionais;</p> <p>Inovação tecnológica: QR Code e realidade aumentada;</p> <p>Participação em congressos e eventos corporativos;</p> <p>Corpo técnico especializado acreditados ao INMETRO;</p> <p>Instrutor de treinamento full time; Desenvolvedor web;</p> <p>Capacidades:</p> <p>Desenvolvimento de produtos/serviços e mercados;</p> <p>Administração do negócio.</p>	<p>Recursos Tangíveis:</p> <p>Ambiente de trabalho flexível.</p> <p>Recursos intangíveis:</p> <p>Formação em marketing;</p> <p>Conhecimentos ligados à pesquisa e ao marketing;</p> <p>Rede de contatos.</p> <p>Capacidades:</p> <p>Disciplina, dedicação e envolvimento.</p> <p>Participação em networking</p>	<p>Recursos tangíveis:</p> <p>Recursos tecnológicos.</p> <p>Recursos intangíveis:</p> <p>Formação em engenharia;</p> <p>Recursos humanos;</p> <p>Conhecimento técnico da equipe.</p> <p>Capacidades:</p> <p>Gerir pessoas.</p> <p>Personificação: tratar o cliente individualmente.</p>	<p>Ambiente de trabalho flexível; recursos tecnológicos.</p> <p>Consultoria da incubadora; Formação na área de atuação; Conhecimento especializado da equipe na prestação do serviço; elaboração de pesquisas; rede de contatos e recursos humanos.</p> <p>Desenvolvimento de produtos/serviços e mercados; participação em networking; atendimento individualizado.</p>	<p>Vide questão 5.</p>	
---	--	--	---	---	--	------------------------	--

	<p>5. Quanto ao(s) recurso(s): a) este(s) já era(m) possuído(s) inicialmente pela empresa? b) foi/foram adquirido(s) com apoio da Incubadora? e c) foi/foram transformado(s)/alavancado(s) por ela?</p>	<p>Existentes: Conhecimento pouco explorado do empresário;</p> <p>Adquiridos: Consultoria nas áreas de marketing, comercial, administração financeira, apoio do Sebrae e de outras instituições...</p> <p>“dentro da incubadora os consultores nos ajudaram a desenvolver dezenas de planilhas.”</p> <p>Site, promocional (folder com tecnologias do QR code;</p> <p>Elaboração de pesquisas.</p>	<p>Existentes: Formação acadêmica; Conhecimento técnico.</p> <p>Adquiridos: “plano de marketing: acredito que a incubadora tenha me ajudado.” “rede de contatos foi alavancada, a incubadora ajudou bastante.” Ambiente de trabalho flexível.</p>	<p>Existentes: Adquiridos: “tecnologia-base já existia..foi desenvolvida ao longo desse processo de incubação.” Os recursos humanos e o conhecimento foi desenvolvido ao longo do processo de incubação.</p>	<p>Existente: Formação acadêmica dos empresários; Conhecimento técnico limitado do empresário.</p> <p>Adquiridos: Consultoria da incubadora em marketing, comercial, administração financeira; Conhecimento técnico complementar; rede de contatos; recursos humanos.</p>	<p>Recursos e capacidades: Existentes: Formação acadêmica; conhecimentos técnicos.</p> <p>Adquiridos/alavancados: Consultoria da incubadora; Conhecimento complementar; rede de contatos. Capacidade de desenvolvimento de produtos e mercados; networking.</p>	<p>Recursos: Antes – Conhecimento profissional Depois – Conhecimento complementar Capacidades: Desenvolvimento de produtos/mercados</p>
--	--	---	---	--	---	---	---

	<p>6. Essa(s) capacidade(s): a) já era(m) possuída(s) inicialmente pela empresa? b) foi/foram adquirida(s) com apoio da Incubadora? e c) foi/foram transformada(s)/alavancada(s)?</p>	<p>Adquiridas:</p> <p>Administração do negócio;</p> <p>Desenvolvimento de produtos e mercados.</p>	<p>Existentes:</p> <p>Adquiridas/Alavancadas:</p> <p>Disciplina e dedicação/envolvimento no negócio</p> <p>Participação em networking.</p>	<p>Existentes:</p> <p>Adquiridas:</p> <p>Habilidade de gerir pessoas: adquirida durante esse processo de incubação.</p>	<p>Adquiridas/alavancadas:</p> <p>Gestão do negócio e de pessoas;</p> <p>Desenvolvimento de produtos/mercados;</p> <p>Disciplina e envolvimento com o negócio; Potencializar o networking</p>	<p>Vide questão 5.</p>	
--	--	--	--	---	---	------------------------	--

<p>c) identificar que recursos e capacidades desenvolvidos têm sido estratégicos para a geração de valor aos produtos e serviços ofertados pelas empresas incubadas.</p>	<p>7. Poderia explicar como esses recursos e capacidades agregam valor aos seus produtos/serviços para serem preferidos pelos clientes em detrimento dos concorrentes?</p>	<p>Pesquisas de mercado, por meio de redes sociais;</p> <p>“a gente agregou valor dentro do material desenvolvido para que o cliente obtivesse realmente a solução que desejava no treinamento escolhido.”</p> <p>“procurei montar um material bonito, atualizável, que o próprio usuário pode atualizar pela internet”.</p> <p>Oferecer consultoria especializada;</p> <p>Possibilitar que o cliente refaça o treinamento (requalificação): garantia vitalícia.</p>	<p>Flexibilidade, dedicação, demonstração de vontade de querer resolver.</p> <p>“Conseguir entregar no prazo mais curto algo que não foi entregue.”</p>	<p>Tratar o cliente individualmente.</p> <p>Bom relacionamento / personificação;</p> <p>“implanto de forma diferenciada, da forma que o cliente precisa naquele formato.”</p>	<p>Pesquisas de mercado, material elaborado com base nas expectativas do cliente; treinamento com garantia vitalícia; entregar o serviço antes do prazo; personificar o serviço, consultores especializados.</p>	<p>Pesquisas de mercado, material diferenciado, treinamento com garantia vitalícia, antecipação do prazo, equipe especializada e a personificação do serviço, são ativos que agregam valor aos serviços.</p>	<p>Recursos:</p> <p>Tangível:</p> <p>Recursos tecnológicos singulares</p> <p>Intangível:</p> <p>Pesquisas de mercado</p> <p>Treinamentos com elementos inovativos</p> <p>Conhecimento especializado da equipe e personificação do serviço</p> <p>Capacidades:</p> <p>Desenvolvimento de produtos/mercados</p>
---	---	--	---	---	--	--	---

	<p>8. Esses recursos e capacidades são raros, ou seja, só a sua empresa ou alguns poucos concorrentes os possuem?</p>	<p>“Consultores da empresa que são acreditados ao Inmetro, isso foi um recurso que eu busquei através da incubadora, raro.”</p> <p>Jogos nos treinamentos; garantia vitalícia do treinamento, são raros.</p> <p>“o recurso de realidade aumentada desenvolvido em apostilas para segmentos específicos pode ser considerado singular – recurso muito caro.”</p>	<p>Recursos:</p> <p>“Eu digo que esses recursos não são raros...hoje em dia a informação está disponível e as pessoas se envolvem com temas”</p> <p>Capacidades:</p>	<p>“Eu diria que sim. O tipo de tecnologia que nós trabalhamos...na cidade de Guarulhos, só a gente trabalha.”</p> <p>A maneira de prestar o serviço é diferenciada...”</p> <p>Capacidades:</p> <p>Gerir pessoas: não é um nível de raridade muito alto, mas que é diferenciado em relação à média em geral aí do mercado, com certeza.</p>	<p>Consultores acreditados ao Inmetro; Treinamento com garantia vitalícia; material didático com recurso de realidade aumentada; tecnologia com características muito específicas.</p> <p>Gerir pessoas com foco em TI</p>	<p>Consultores acreditados ao Inmetro, treinamento com garantia vitalícia, recurso de realidade aumentada e o emprego de tecnologia singular.</p>	<p>Vide questão 7</p>
--	--	---	--	---	--	---	-----------------------

	<p>9. Eles podem ser considerados não imitáveis, ou seja, os concorrentes possuem dificuldades e/ou desvantagens de custos para obtê-los e/ou desenvolvê-los?</p>	<p>“o recurso de realidade aumentada desenvolvido em apostilas para segmentos específicos pode ser considerado singular – recurso muito caro.”</p>	<p>“Eu acredito que eles sejam imitáveis...acho que tem poucos custos para conseguir. como a gente atua em peculiaridades, algumas empresas não querem atuar nessas áreas.”</p>	<p>“Olha, não. São imitáveis. Trabalho muito com tecnologia open source. Então... está disponível.”</p>	<p>Recurso de realidade aumentada disponibilizado em material de treinamento.</p>	<p>Recurso de realidade aumentada.</p>	<p>Vide questão 7</p>
	<p>10. Como a empresa trata a exploração desses recursos e capacidades para não deixarem de ser eficientes e eficazes, ou seja, perderem o efeito de contribuir para a geração diferenciada de valor?</p>	<p>Adequação da administração ao PPV – programa de gestão oferecido pela incubadora e monitoramento do plano de negócios.</p> <p>Uso de softwares específicos e de gestão para obter desempenho superior.</p> <p>“Hoje, a gente já usa um CRM focado para área comercial...a gente já passou a poder tomar decisões diferentes.”</p>	<p>“Conhecimento técnico: o fato de eu continuar lecionando na área de marketing..”</p> <p>“Networking, eu não deixo de fazer”</p>	<p>“Atualização contínua... treinamento do nosso time, sempre atualizando e renovando os conhecimentos.”</p>	<p>Adequação da administração ao programa de gestão da incubadora; monitoramento do plano de negócios; uso de softwares de gestão e CRM com foco em melhor desempenho; lecionar na área de atuação; networking e atualização contínua da equipe.</p>	<p>Administração e monitoramento do plano de negócio com apoio da incubadora, uso de ferramentas de gestão, networking e atualização contínua.</p>	

	<p>11. Em síntese, qual a relevância efetiva do apoio oferecido pela ITG a sua empresa?</p>	<p>“PPV: lapida o seu empreendedorismo.”</p> <p>Apoio na gestão de todas as áreas da sua empresa;</p> <p>“Consultoria...muita relevância na área comercial e marketing.”</p> <p>“Controle financeiro criado por planilhas dentro do PPV, possibilita a criação de um cenário dos próximos 5 anos da empresa.”</p>	<p>“A incubadora me fez refletir bastante sobre o negócio...desenvolvimento do plano de negócio, sobre a minha estrutura e estratégia.”</p> <p>“Ampliação do networking.”</p>	<p>Permitiu gerar relacionamentos junto a instituições de Guarulhos,</p> <p>Possibilitou também a participação de eventos;</p> <p>Apoio de consultores a disposição.</p>	<p>Parceiro estratégico para o desenvolvimento das empresas incubadas e dos empresários.</p> <p>Ampliação de networking dos empresários e apoio da consultoria interna.</p>	<p>A incubadora é considerada um parceiro estratégico para o desenvolvimento das empresas, em razão de todo o apoio disponibilizado.</p>	
--	--	---	---	--	---	--	--

APÊNDICE E - Planilha da Síntese das Categorias dos Grupos Empresariais

Questão de pesquisa (*): Que recursos e capacidades contribuem para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, por meio do apoio da Incubadora Tecnológica de Guarulhos?					
Objetivo geral (*): Caracterizar os recursos e capacidades existentes e adquiridos por empresas residentes na Incubadora Tecnológica de Guarulhos, que tenham propiciado a criação de valor aos produtos e serviços ofertados para enfrentarem os seus concorrentes.					
Objetivos específicos (*)	Perguntas (*)	Categorias Empresas de Produtos	Categorias Empresas de Produtos e Serviços	Categorias de Empresas de Serviços	Síntese das Categorias dos três grupos
a) entender como ocorre a geração de valor para os produtos e serviços das empresas incubadas em relação aos seus concorrentes;	1. Que produtos / serviços constituem o “carro-chefe” da sua empresa?				
	2. Que concorrência eles enfrentam no mercado?	Oferta de produtos inovadores e personalizados enfrentando baixa concorrência.	Oferta de produtos e serviços inovadores e customizados com baixa concorrência.	Oferta de serviços inovadores sob medida enfrentando concorrentes de pequeno porte.	Oferta de produtos e serviços inovadores e personalizados com baixa concorrência
	3. Que aspectos tornam os seus produtos/serviços superiores aos dos concorrentes na percepção dos seus clientes?				

<p>b) identificar os recursos e capacidades disponíveis inicialmente nas empresas e os que foram incorporados na incubadora;</p>	<p>4. Esses aspectos diferenciadores, destacados na pergunta anterior, são decorrentes de um conjunto de recursos, tangíveis e intangíveis, e capacidades disponíveis na sua empresa; poderia descrevê-los? Considere recursos tanto tangíveis (de natureza física, concreta) como intangíveis (marca, patente, ambiente de trabalho, etc.). Considere capacidades como a habilidade de se utilizar os recursos anteriormente apontados, de maneira eficiente e eficaz.</p>				
	<p>5. Quanto ao(s) recurso(s): a) este(s) já era(m) possuído(s) inicialmente pela empresa? b) foi/foram adquirido(s) com apoio da Incubadora? e c) foi/foram transformado(s)/alavancado(s) por ela?</p>	<p>Recursos:</p> <p>Antes – Conhecimento profissional</p> <p>Depois – Infraestrutura</p>	<p>Recursos:</p> <p>Antes – Conhecimento profissional, maquinários</p> <p>Depois – Infraestrutura, maquinários de alta tecnologia, conhecimento técnico</p>	<p>Recursos:</p> <p>Antes – Conhecimento profissional</p> <p>Depois – Conhecimento complementar</p>	<p>Recursos:</p> <p>Antes: Conhecimento profissional</p> <p>Depois: Infraestrutura, maquinários, conhecimento técnico complementar</p>

	<p>6. Essa(s) capacidade(s): a) já era(m) possuída(s) inicialmente pela empresa? b) foi/foram adquirida(s) com apoio da Incubadora? e c) foi/foram transformada(s)/alavancada(s)?</p>	<p>Capacidades:</p> <p>Depois - Capacidade de desenvolvimento/aprimoramento do produto</p>	<p>Capacidade:</p> <p>Depois - Desenvolvimento de produtos para demandas específicas</p>	<p>Capacidades:</p> <p>Depois - Desenvolvimento de produtos/mercados</p>	<p>Capacidades adquiridas:</p> <p>Desenvolvimento e aprimoramento de produtos para demandas específicas</p>
<p>c) identificar que recursos e capacidades desenvolvidos têm sido estratégicos para a geração de valor aos produtos e serviços ofertados pelas empresas incubadas.</p>	<p>7. Poderia explicar como esses recursos e capacidades agregam valor aos seus produtos/serviços para serem preferidos pelos clientes em detrimento dos concorrentes?</p>	<p>Recursos:</p> <p>Tangível:</p> <p>Infraestrutura</p> <p>Intangível:</p> <p>Conhecimento técnico especializado</p> <p>Capacidades:</p> <p>Personalização com inovação do produto</p> <p>Capacidade de desenvolvimento/aprimoramento do produto</p>	<p>Recursos:</p> <p>Tangível:</p> <p>Infraestrutura e maquinários de alta tecnologia</p> <p>Intangível:</p> <p>Patentes e certificações</p> <p>Conhecimento especializado na produção do bem ou serviço</p> <p>Capacidades:</p> <p>Desenvolvimento de produtos para demandas específicas</p>	<p>Recursos:</p> <p>Tangível:</p> <p>Recursos tecnológicos singulares</p> <p>Intangível:</p> <p>Pesquisas de mercado</p> <p>Treinamentos com elementos inovativos</p> <p>Conhecimento especializado da equipe e personalização do serviço</p> <p>Capacidades:</p> <p>Desenvolvimento de produtos/mercados</p>	<p>Recursos tangíveis:</p> <p>Infraestrutura</p> <p>Recursos intangíveis:</p> <p>Conhecimento técnico especializado e personalização do serviço</p> <p>Capacidades:</p> <p>Desenvolvimento e aprimoramento de produtos para demandas específicas</p> <p>Personalização com inovação do produto</p>

	8. Esses recursos e capacidades são raros, ou seja, só a sua empresa ou alguns poucos concorrentes os possuem?				
	9. Eles podem ser considerados não imitáveis, ou seja, os concorrentes possuem dificuldades e/ou desvantagens de custos para obtê-los e/ou desenvolvê-los?				
	10. Como a empresa trata a exploração desses recursos e capacidades para não deixarem de ser eficientes e eficazes, ou seja, perderem o efeito de contribuir para a geração diferenciada de valor?				
	11. Em síntese, qual a relevância efetiva do apoio oferecido pela ITG a sua empresa?				

APÊNDICE F - Matriz de Amarração

<p>Questão de Pesquisa:</p> <p>Que recursos e capacidades contribuem para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, por meio do apoio da Incubadora Tecnológica de Guarulhos?</p>		
<p>Objetivo Geral:</p> <p>Caracterizar os recursos e capacidades existentes e adquiridos por empresas residentes na Incubadora Tecnológica de Guarulhos, que tenham propiciado a criação de valor aos produtos e serviços ofertados para enfrentarem os seus concorrentes.</p>		
Objetivos específicos	Referencial teórico	Perguntas do roteiro de entrevistas
<p>1. Entender como ocorre a geração de valor para os produtos e serviços das empresas incubadas em relação aos seus concorrentes.</p>	<p>2.2 Vantagem Competitiva e criação de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Johnson, Scholes e Whittington (2007) - vantagem competitiva é obtida por empresas que conseguem desenvolver as capacidades estratégicas mais apreciadas pelos clientes e de maneira que os concorrentes consideram difíceis de imitar. Brito e Vasconcelos (2004) – o conceito de vantagem competitiva não tem uma definição operacional detalhada. ▪ Kretzer e Menezes (2006) - vantagem competitiva sustentável baseia-se na natureza complexa e tácita dos mecanismos de proteção da empresa. Barney (1991); Barney e Hesterly (2011) – apresentam dois tipos de 	<p>1. Que produtos/serviços constituem o “carro-chefe” da sua empresa?</p> <p>2. Que concorrência eles enfrentam no mercado?</p> <p>3. Que aspectos tornam os seus produtos/serviços superiores aos dos concorrentes na percepção dos seus clientes?</p>

	<p>vantagem competitiva, a temporária e a sustentável. A vantagem competitiva temporária é a que persiste por um período de tempo muito curto; a vantagem competitiva sustentável pode durar um período de tempo muito maior.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Peteraf e Barney (2003) - valor é a diferença entre os benefícios percebidos pelo comprador e o preço que o cliente está disposto a pagar, e o custo da empresa para produzir determinado bem ou serviço.▪ Barney e Hesterly (2011) - valor econômico é a diferença entre os benefícios percebidos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos ou serviços.▪ Barney e Clark (2007) - para criar mais valor do que seus rivais, a empresa deve produzir maiores benefícios líquidos, por meio da diferenciação superior e/ou reduzir os custos.▪ 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.▪ Zubac, Hubbard e Johnson (2010) - valor é aquele percebido a partir de uma perspectiva do cliente.▪ Bowman e Ambrosine (2000) -	
--	--	--

	<p>conceito da teoria da utilidade - os consumidores gastam seus rendimentos de modo a maximizar a satisfação que recebem dos produtos adquiridos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Barney e Clark (2007) - de um lado o valor é expresso em termos da diferença entre os benefícios percebidos, ou seja, o que os clientes estão dispostos a pagar, de outro, estão os custos econômicos. 	
<p>2. Identificar os recursos e capacidades disponíveis inicialmente nas empresas e os que foram incorporados na incubadora.</p>	<p>2.1 A Visão Baseada em Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Penrose (1959) - as organizações podem ser vistas como um conjunto de recursos produtivos administráveis. Johnson, Scholes e Whittington (2007) - a VBR está relacionada com a exploração da capacidade estratégica de uma organização quanto aos recursos e capacidades adotados para gerar vantagem competitiva e/ou novas oportunidades. ▪ Barney e Hesterly (2011) - a VBR baseia-se em dois pressupostos fundamentais sobre os recursos e capacidades que as empresas podem controlar: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Heterogeneidade de recursos; ▪ Imobilidade dos recursos. ▪ Kretzer e Menezes (2006) - o objetivo principal da VBR é explicar 	<p>4. Esses aspectos diferenciadores, destacados na pergunta anterior, são decorrentes de um conjunto de recursos, tangíveis e intangíveis, e capacidades disponíveis na sua empresa; poderia descrevê-los? Considere recursos tanto tangíveis (de natureza física, concreta) como intangíveis (marca, patente, ambiente de trabalho, etc.). Considere capacidades como a habilidade de se utilizar os recursos anteriormente apontados, de maneira eficiente e eficaz.</p> <p>5. Quanto ao(s) recurso(s): a) este(s) já era(m) possuído(s) inicialmente pela empresa? b) foi/foram adquirido(s) com apoio da Incubadora? e c) foi/foram</p>

	<p>a criação, a manutenção e a renovação da vantagem competitiva no que se refere aos recursos internos da firma.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Collis e Montgomery (2008) - a abordagem da VBR baseia-se na teoria econômica e explica como os recursos de uma empresa podem conduzir o seu desempenho em um ambiente dinâmico e competitivo. ▪ Barney e Arikan (2001) - à luz da VBR, as empresas de alto desempenho são feitas de feixes de recursos que lhes dão uma vantagem no mercado. <p>2.3 Recursos e capacidades estratégicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Barney (1991) - a combinação de um conjunto de recursos, que sejam específicos da empresa, somados às suas capacidades, pode levá-la à criação de valor para os clientes e os acionistas. ▪ Amit e Schoemaker (1993) - ativos estratégicos são um conjunto de recursos e capacidades difíceis de negociar e de imitar, escassos, apropriáveis e especializados, proporcionando vantagem competitiva para a empresa. ▪ Binder (2009) - recursos estratégicos são os que obtêm 	<p>transformado(s)/alavancado(s) por ela?</p> <p>6. Essa(s) capacidade(s): a) já era(m) possuída(s) inicialmente pela empresa? b) foi/foram adquirida(s) com apoio da Incubadora? e c) foi/foram transformada(s)/alavancada(s)?</p>
--	---	---

	<p>vantagem competitiva por meio de uma estratégia de criação de valor que não seja implementada simultaneamente por nenhuma outra empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Barney (2011) - as empresas que utilizam seus recursos e capacidades para explorar oportunidades e neutralizar ameaças, poderão aumentar suas receitas líquidas e/ou diminuir seus custos líquidos. ▪ Grant (1991) - recursos são entradas para o processo de produção. São a unidade básica de análise: bens de capital, habilidades dos funcionários, patentes e marca. Capacidades são identificadas pelo uso do conjunto dos recursos para a execução de uma tarefa ou atividade. ▪ Barney e Hesterly (2011) - as empresas que utilizam seus recursos e capacidades visando explorar oportunidades e neutralizar ameaças do ambiente poderão aumentar suas receitas líquidas e/ou diminuir seus custos líquidos. <p>2.3.1 Conceito de Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wernerfelt (1984) - recurso é qualquer coisa que possa ser relacionada às forças ou fraquezas de 	
--	--	--

	<p>uma empresa. São ativos tangíveis e intangíveis relacionados de maneira semi-permanente à empresa.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Barney e Hesterly (2011) - à luz da RBV, recursos são os ativos tangíveis e intangíveis que determinada empresa controla com o intuito de criar e implementar estratégias.▪ Johnson, Scholes e Whittington (2007) - recursos tangíveis são os ativos físicos de uma empresa, tais como fábrica, mão de obra e finanças, já os recursos intangíveis referem-se aos ativos não-físicos como informações, reputação e conhecimento.▪ Barney (1991) - recursos podem ser definidos como sendo todos os ativos controlados pela empresa; os tangíveis referem-se aos bens que podem ser vistos e quantificados, e seu valor pode ser estabelecido por meio de demonstrativos financeiros.▪ Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) - recursos tangíveis podem ser vistos e quantificados, e intangíveis são os ativos que estão profundamente enraizados no histórico da empresa e foram acumulados ao longo do tempo.▪ Helfat et al. (2007) - a base de recursos inclui o tangível, intangível e ativos humanos, bem como as	
--	---	--

	<p>capacidades que a organização possui, controla ou tem acesso a uma base preferencial</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hall (1992) - recursos intangíveis podem ser classificados como os ativos e habilidades que uma empresa possui, havendo a possibilidade de dependerem ou não de pessoas. ▪ Kristandl e Bontis (2007) - os recursos intangíveis sempre fizeram parte das operações de uma empresa e, à luz da RBV, existem diferentes definições acerca deste conceito. Características: raridade, apropriabilidade e imobilidade. <p>2.3.2 Conceito de Capacidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prahalad e Hamel (1990) - capacidade refere-se à habilidade de uma empresa para implantar, coordenar e combinar diferentes recursos, mediante o emprego de processos organizacionais para atingir um fim desejado. ▪ Johnson, Scholes e Whittington (2007) - capacidades são as habilidades de uma empresa em gerir seus recursos e competências com o objetivo de sobreviver e prosperar. ▪ Barney e Hesterly (2011) - capacidades são os ativos tangíveis ou intangíveis que permitem à empresa aproveitar por completo 	
--	--	--

	outros recursos que controla.	
3. Identificar que recursos e capacidades desenvolvidos têm sido estratégicos para a geração de valor aos produtos e serviços oferecidos pelas empresas incubadas.	<p>2.4 Condição estratégica de recursos e capacidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Barney (1991) - desenvolveu inicialmente o modelo VRIN, para identificar os recursos e capacidades estratégicos no âmbito interno da empresa, capazes de gerar vantagem competitiva. <p>2.4.1 O Modelo VRIO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Barney e Hesterly (2011) - desenvolveram o modelo VRIO, o qual resultou em: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Valor ▪ Raridade ▪ Inimitabilidade e ▪ Organização <p>2.4.1.1 Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Barney e Hesterly (2011) - os recursos são valiosos quando permitem à empresa explorar oportunidades ou neutralizar ameaças externas por meio da oferta de produtos com valor superior aos concorrentes. ▪ Zubac, Hubbard e Johnson (2010) - entendimento claro do conceito de valor sob a perspectiva do cliente, por parte dos gestores de uma empresa. ▪ Barney e Clark (2007) - valor é um atributo do recurso associado aos 	<p>7. Poderia explicar como esses recursos e capacidades agregam valor aos seus produtos/serviços para serem preferidos pelos clientes em detrimento dos concorrentes?</p> <p>8. Esses recursos e capacidades são raros, ou seja, só a sua empresa ou alguns poucos concorrentes os possuem?</p> <p>9. Eles podem ser considerados não imitáveis, ou seja, os concorrentes possuem dificuldades e/ou desvantagens de custos para obtê-los e/ou desenvolvê-los?</p> <p>10. Como a empresa trata a exploração desses recursos e capacidades para não deixarem de ser eficientes e eficazes, ou seja, perderem o efeito de contribuir para a geração diferenciada de valor?</p> <p>11. Em síntese, qual a relevância efetiva do apoio oferecido pela ITG à sua empresa?</p>

	<p>produtos e serviços oferecidos aos clientes, além da própria medida de diferenciação da vantagem competitiva da empresa.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Collis e Montgomery (2008) - recurso valioso deve contribuir para a produção de algo que os clientes desejam a um preço que os mesmos estão dispostos a pagar. <p>2.4.1.2 Raridade</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Barney e Clark (2007) - recurso ou capacidade tem de ser valioso e raro, caso contrário irá gerar apenas paridade competitiva, visando a sua sobrevida.▪ Barney (1991) - sugere a interdependência entre os recursos. Se o recurso for raro, mas não gerar valor, não poderá ser considerado um recurso estratégico.▪ Johnson Scholes e Whittington (2007): raridade relaciona-se com a posse de recursos e capacidades únicos ou raros que proporcionam à empresa uma condição para a obtenção de vantagem competitiva sustentável.▪ Barney e Hesterly (2011) - se um determinado recurso ou capacidade é controlado por inúmeros concorrentes, dificilmente este recurso poderá ser uma fonte de vantagem competitiva para as	
--	--	--

	<p>empresas competidoras.</p> <p>2.4.1.3 Inimitabilidade</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Barney (1991) - um recurso é inimitável ou imperfeitamente imitável na medida em que as empresas que não o possuam se deparem com uma desvantagem de custo para obtê-lo ou para desenvolvê-lo.▪ Barney e Hesterly (2011) - empresas que possuem e exploram recursos valiosos, raros e custosos de imitar, poderão desfrutar de um período de vantagem competitiva sustentável, quando da definição e implementação de suas estratégias.▪ Julient, Bakar e Ahmad (2010) - recursos intangíveis como a reputação do produto são difíceis de serem adquiridos e desenvolvidos ou serem replicados por outras empresas.▪ Collis e Montgomery (2008) - a inimitabilidade pode ser obtida por meio da característica da singularidade física, podendo tratar-se de recurso único ou pela dissuasão econômica. <p>2.4.1.4 Organização</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Barney e Clark (2007) - recursos valiosos, raros e inimitáveis só podem ser uma fonte de vantagem	
--	--	--

	<p>competitiva sustentável se a empresa estiver organizada para explorar o potencial oferecido por esses recursos.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Barney e Clark (2007) - os processos organizacionais fornecem a quarta condição necessária para a obtenção de vantagem competitiva sustentável e compreende a avaliação das estruturas, dos sistemas formais e informações de controle gerencial e das políticas de remuneração alinhadas com a estratégia de competitividade da mesma.▪ Barney (2011) - não basta apenas que a empresa possua recursos ou capacidades valiosos, raros e difíceis de imitar para obter uma vantagem competitiva sustentável, é fundamental que organize os seus recursos e capacidades para isto.	
--	---	--