

**A VISÃO BASEADA EM RECURSOS EM INCUBADORAS E ACELERADORAS: UM ESTUDO COMPARATIVO**

**THE RESOURCE-BASED VIEW AT INCUBATORS AND ACCELERATORS: A COMPARATIVE STUDY**

**LA VISIÓN BASADA EN LOS RECURSOS EN INCUBADORAS Y ACELERADORAS: UN ESTUDIO COMPARATIVO**

**Clarissa Dourado Freire**

Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos  
Departamento de Engenharia de Produção – Universidade Federal de São Carlos  
E-mail: [clarissadourado21@hotmail.com](mailto:clarissadourado21@hotmail.com)

**Ana Lúcia Vitale Torkomian**

Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo  
Professora no Departamento de Engenharia de Produção na Universidade Federal de São Carlos  
E-mail: [torkomia@ufscar.br](mailto:torkomia@ufscar.br)

**Mário Sacomano Neto**

Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos  
Professor no Departamento de Engenharia de Produção na Universidade Federal de São Carlos  
E-mail: [msacomano@ufscar.br](mailto:msacomano@ufscar.br)

**Lucas Rodrigues Deliberador**

Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos  
Departamento de Engenharia de Produção – Universidade Federal de São Carlos  
E-mail: [lucasdeliberador@dep.ufscar.br](mailto:lucasdeliberador@dep.ufscar.br)

**Luiz Guilherme Rodrigues Antunes**

Doutorando em Administração pela Universidade de São Paulo  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária - FEA - Universidade de São Paulo  
E-mail: [luguiantunes@usp.br](mailto:luguiantunes@usp.br)

Artigo recebido em 16/12/2020. Revisado por pares em 24/06/2021. Recomendado para publicação em 10/02/2023, por Ademair Dutra (Editor Científico). Publicado em 10/03/2023 Avaliado pelo Sistema *double blind review*. ©Copyright 2022 UNISUL-PPGA/Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Revisão gramatical, ortográfica e ABNT de responsabilidade dos autores.

### **Resumo**

As startups de tecnologia impactam positivamente o desenvolvimento socioeconômico de uma região, porém, carecem de recursos, buscando organizações de apoio, como incubadoras e aceleradoras. Este trabalho teve como objetivo identificar as diferenças e semelhanças entre programas de incubação e aceleração, baseando-se nos recursos oferecidos, utilizando como perspectiva teórica a Visão Baseada em Recursos. Para isso, adotou-se a abordagem qualitativa, com a realização de um estudo de caso, com a aplicação de entrevista semiestruturada com uma incubadora e uma aceleradora. Foram identificadas cinco categorias de recursos: físicos, financeiros, tecnológicos, organizacionais e humanos. Os resultados apontaram que os programas de incubação e aceleração possuem características distintas, não sendo excludentes, mas sim complementares.

### **Palavras-chave**

incubadoras; aceleradoras; Visão Baseada em Recursos; empresas de base tecnológica.

### **Abstract**

Technology startups have a positive impact on the socioeconomic development of a region, but they lack resources, seeking support organizations, such as incubators and accelerators. This work aimed to identify the differences and similarities between incubation and acceleration programs, based on the resources offered, using the Resource Based View as a theoretical perspective. For this, a qualitative approach was adopted, with the realization of a case study with the application of semi-structured interviews with an incubator and an accelerator. Five categories of resources were identified: physical, financial, technological, organizational, and human. The results showed that the incubation and acceleration programs have different characteristics, not being exclusive but complementary.

### **Keywords**

incubators; accelerators; Resource Based View; technology based company.

### **Resumen**

Las startups de tecnología tienen un impacto positivo en el desarrollo socioeconómico de una región, pero carecen de recursos, buscando organizaciones de apoyo, como incubadoras y aceleradoras. Este trabajo tuvo como objetivo identificar las diferencias y similitudes entre los programas de incubación y aceleración, a partir de los recursos ofrecidos, utilizando la Vista Basada en Recursos como perspectiva teórica. Para ello, se adoptó un enfoque cualitativo, con la realización de un estudio de caso con la aplicación de entrevistas semiestructuradas con una incubadora y una aceleradora. Se identificaron cinco categorías de recursos: físicos, financieros, tecnológicos, organizacionales y humanos. Los resultados mostraron que los programas de incubación y aceleración tienen características diferentes, no siendo exclusivas sino complementarias.

### **Palabras clave**

incubadoras; aceleradores; Vista basada en recursos; empresas de base tecnológica.

## INTRODUÇÃO

O empreendedorismo e a inovação contribuem diretamente para o desenvolvimento econômico e social, incentivando a criação de novos postos de trabalho, estimulando a competição e a melhoria de produtos e serviços e acelerando a oferta de novos produtos e serviços ao mercado (ZSUZSANNA; HERMAN, 2012; KRITIKOS, 2014; BALA SUBRAHMANYA, 2017). Sendo a inovação subjacente ao esforço do empreendedor em explorar resultados de pesquisas e desenvolvimento, ela é considerada então fonte de vantagem competitiva (ZSUZSANNA; HERMAN, 2012).

Nesse contexto, estão inseridas diversas organizações, com destaque para as empresas de base tecnológica (EBT), aqui tratadas como *startups*, são capazes de produzir bens e serviços com alto valor agregado e conhecimento, fazendo o uso de inovação tecnológica, e atuam nas áreas de informática, comunicações, biotecnologia, química fina, eletrônica, entre outros (BALA SUBRAHMANYA, 2017; MIRANDA; BORGES, 2019). Em geral, essas empresas são de pequeno porte, possuem altas taxas de crescimento e lucratividade, conseguem responder com rapidez as mudanças do mercado, já que atuam num ambiente extremamente competitivo e dinâmico (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012; MIRANDA; BORGES, 2019).

Porém, as *startups* operam com grandes incertezas de sucesso, em consequência do ambiente em que estão inseridas, com disputas e obstáculos para obter e desenvolver os recursos dos quais necessitam (TOBERGA; OLIVA; KOTABE, 2017; OGAJI; MOHAMMADI; YAZDANI, 2019; ROUNDY; BAYER 2019). Essas organizações, na busca de adquirir esses recursos, recorrem às estruturas capazes de impulsionar o seu desenvolvimento, como as incubadoras de empresas e as aceleradoras (SOMSUK; LAOSIRIHONGTHONG, 2015; ALON; GODINHO, 2016).

A falta de recursos afeta diretamente a sobrevivência das *startups*, uma vez que, no Brasil, 25% delas interrompem seu funcionamento antes de um ano de operação. Essa taxa aumenta para 50%, em quatro anos. Entretanto, quando as empresas estão instaladas em incubadoras, aceleradoras ou parques tecnológicos, a taxa de descontinuidade é 3,45 menor que uma *startup* atuando em locais próprios ou alugados (ARRUDA *et al.*, 2012).

Nesse contexto, pode-se inferir que as Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica são facilitadores de acesso a esses recursos, uma vez que seu objetivo é de incentivar o

desenvolvimento dessas novas empresas ao fornecer variedade de recursos, como espaço físico, orientação e assistência no desenvolvimento de seus negócios (HILLEMANE; SATYANARAYANA; CHANDRASHEKAR, 2019; MIRANDA; BORGES, 2019).

Recentemente, observou-se o surgimento de outras estruturas de apoio, entre elas, as aceleradoras, que auxiliam *startups* em seu estágio inicial, e assim como as incubadoras, oferecem diversos recursos, como mentoria, espaço de *coworking* e capital semente, além de promoverem *networking* entre diversos atores envolvidos no ecossistema de empreendedorismo (MILLER; BOUND, 2011; COHEN, 2013).

Considerando a importância dos recursos para essas organizações, a perspectiva da Visão Baseada em Recursos (VBR) se ocupa em compreender as condições internas da firma, observando e analisando como os recursos são adquiridos, combinados e aplicados, resultando, assim, no desempenho superior da organização, permitindo que se implemente estratégias capazes de aumentar sua eficiência e efetividade (BARNEY, 1991; HELFAT; PETERAF, 2003; MAMUN, NAWI, PERMARUPAN; MUNIADY, 2018).

Apesar de as incubadoras e as aceleradoras possuírem o mesmo objetivo, de apoiar as *startups*, cada uma possui características individuais. Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo comparar os programas de incubação e aceleração, sob a perspectiva de recursos, a partir de um estudo de caso comparativo, de modo a ilustrar as semelhanças e diferenças, e responder, então, a seguinte questão: *seriam as incubadoras e aceleradoras modelos excludentes ou complementares?*

Esse estudo se divide em: segundo tópico, referencial teórico acerca da Visão Baseada em Recursos, Incubadoras e Aceleradoras, terceiro tópico: compreende o método empregado na pesquisa, quarto: trata dos resultados encontrados e, por último, considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta sessão tem como objetivo apresentar os principais conceitos da perspectiva da Visão Baseada em Recursos, bem como introduzir o que são incubadoras e aceleradoras de *startups* de tecnologia.

### **2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)**

A VBR se propõe a analisar as condições internas da firma, e tem como unidade de análise os recursos, observando como eles são adquiridos, combinados e aplicados em suas operações (PENROSE, 1959; HELFAT; PETERAF, 2003; BURVILL; JONES – EVANS; ROWLANDS, 2018). Para Priem e Butler (2001), essa perspectiva serve de base para explicar como uma empresa em crescimento atinge uma posição satisfatória e potencialmente segura em seus negócios e é capaz de gerar recursos que ultrapassam aqueles necessários para manter essa posição competitiva.

Sob a ótica da VBR, os recursos internos de uma organização são responsáveis pelo seu desempenho superior em relação aos seus concorrentes e são fonte de vantagem competitiva (BARNEY, 1991; FAHY, 2000; MAMUN *et al.*, 2018). Os recursos são as capacidades, competências, processos organizacionais, atributos, informações e conhecimento controlados pela organização (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2004).

As diferenças de desempenho entre as organizações, para Barney (1991), são decorrentes da heterogeneidade e da imobilidade dos recursos. O primeiro conceito está relacionado com a diferença, e até mesmo com a impossibilidade de acesso a eles, devido às barreiras e às imperfeições de mercado. E o segundo, está atrelado aos custos de obtenção dos recursos e sua dificuldade de aplicação.

Os recursos e a maneira como são utilizados mudam continuamente para acompanhar as tendências e gerar vantagem competitiva, não baseada no quão inimitável é tal recurso, mas sim na capacidade de "destruir" e "recriar" esse recurso ou rotina ao longo do tempo. Tais ações não estão limitadas aos bens físicos e materiais da organização, mas também aos recursos intangíveis (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN, 2001; BURVILL *et al.*, 2018). Pode ser atribuída a capacidade contínua de inovação que resulta na produção de novos produtos e recursos, antecipadamente de seus concorrentes (COLLIS, 1994; FARIA; JUNIOR; FARIA 2019).

A VBR tem como base dois conceitos principais: o primeiro é a dependência de trajetória, que é um conjunto de recursos os quais os gestores têm a sua disposição, resultando em oportunidades para a organização. O segundo, trata dos recursos como únicos e fonte de vantagem para a organização (LOCKETT; WILD, 2013).

As organizações devem buscar internamente os recursos: a) valiosos, isto é, aqueles que habilitam a firma a explorar as oportunidades, com a finalidade de neutralizar as ameaças ambientais; b) raros entre seus concorrentes; c) com alto custo de imitação; d) sem

substituto próximo (BARNEY, 1991).

Sob a perspectiva da VBR, o conjunto de recursos oferecidos por uma incubadora ou por uma aceleradora pode ser fator determinante para o seu sucesso (HOFFMAN; RADOJEVICH - KELLEY, 2012), já que ambas oferecem diversos recursos adicionais para as empresas nascentes, como espaço físico, serviços administrativos compartilhados, orientação de marketing, financeira, jurídica e gestão, aconselhamento e treinamento, *networking*, sendo ainda um meio eficaz de vincular tecnologia, capital e *know-how*, com a finalidade de alavancar o empreendedorismo (GRIMALDI; GRANDI, 2005; CLARYSSE *et al.*, 2005; BERGEK; NORRMAN, 2008; HOFFMAN; RADOJEVICH-KELLEY, 2012).

## 2.2 INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

Para os formuladores de políticas públicas, as incubadoras funcionam como ferramenta para promover o desenvolvimento econômico, a inovação e o surgimento de novas empresas de base tecnológica – *startups* (BERGEK; NORRMAN, 2008; BALA SUBRAHMANYA, 2017). Seu objetivo central é estimular e apoiar o desenvolvimento de novas empresas, oferecendo suporte para que elas estejam aptas a sobreviverem em um ambiente competitivo (ZOUJIAN; SILVEIRA, 2006; HILLEMANE *et al.*, 2019).

O conceito de incubação está relacionado com a busca por um meio eficaz de vincular tecnologia, capital e *know-how*, com a finalidade de alavancar o empreendedorismo, acelerar o desenvolvimento de novas companhias e explorar rapidamente a tecnologia (GRIMALDI; GRANDI, 2005; ALON; GODINHO 2016).

A criação de incubadoras visa, portanto, a combinar uma série de elementos, como a presença de instituições de ensino fortemente orientadas para pesquisa, centros de pesquisas governamentais e privados, capital de risco, mão de obra qualificada, promover ampliação das relações sociais entre os agentes no tempo-espaço e oferecer facilidades de transportes e comunicações (BALA SUBRAHMANYA, 2017; HILLEMANE *et al.*, 2019). As incubadoras representam parte substancial dos sistemas locais de inovação tecnológica e são responsáveis pela transferência de tecnologia entre a universidade e o setor produtivo (BALA SUBRAHMANYA, 2017). Nas localidades onde estão inseridas, desenvolvem políticas de apoio às empresas incubadas na gestão tecnológica e, sobretudo, são os centros mais

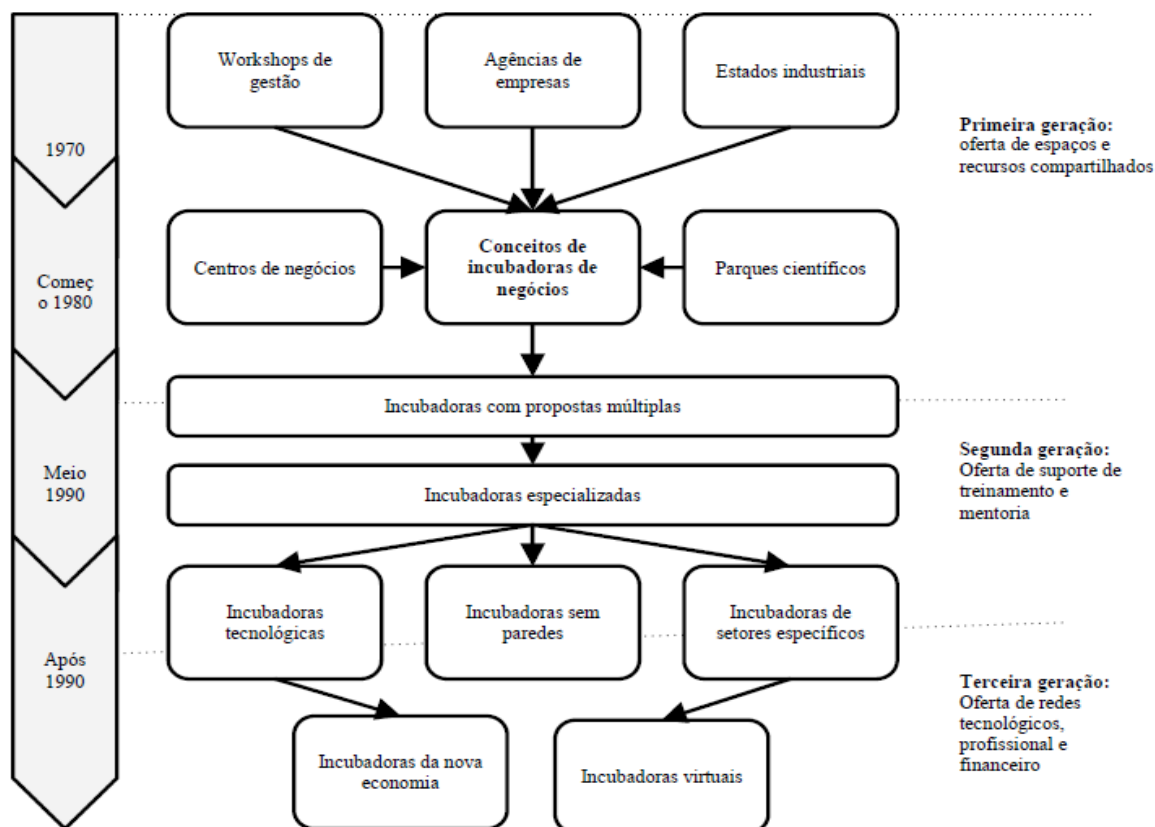
importantes da cultura empreendedora da região (RIBEIRO; ANDRADE; ZAMBALDE, 2005; ALON; GODINHO 2016; HILLEMANE *et al.*, 2019).

De acordo com a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – ANPROTEC (2019), as incubadoras são o local cujo objetivo é abrigar empresas, e para tal, oferece estrutura que visa a estimular, agilizar ou favorecer a transferência de conhecimento, com a finalidade de entrada no mercado, fornecendo apoio gerencial e técnico, além de auxiliar na formação de redes de contatos. Essas são formadas por meio de convênios ou termos de cooperação firmados entre várias instituições comprometidas com o desenvolvimento da região, como universidades, institutos de pesquisa, prefeituras, empresas e associações de classe (BALA SUBRAHMANYA, 2017; HILLEMANE *et al.*, 2019).

Para Gallon, Ensslin e Silveira (2009), as incubadoras auxiliam no processo de criação da empresa, proporcionando diversidade de serviços e recursos de forma integrada e facilitada. Entre os quais, espaço físico, acesso à infraestrutura, consultorias de serviços especializados, treinamentos e capacitação, acesso à rede interna ou externa de contatos e negócios, é ainda meio eficaz de vincular tecnologia, capital e *know-how*, com a finalidade de alavancar o empreendedorismo (CLARYSEE *et al.*, 2005; GRIMALDI; GRANDI, 2005; BERGEK; NORRMAN, 2008; ALON; GODINHO 2016; HILLEMANE *et al.*, 2019; HASANI; O'REILLY, 2020).

O desenvolvimento das incubadoras varia de acordo com as condições acadêmicas e regionais e possuem trajetórias distintas (ETZKOWITZ, 2002). Abaixo é possível observar a evolução das incubadoras:

Figura 1 - Evolução das Incubadoras e de sua proposta de valor



Fonte: Adaptado Bruneel et al. (2012) e European Commission Enterprise Directorate General apud Maruyama e Salerno (2016).

Os modelos de incubação foram se transformando ao longo do tempo, acompanhando a constante mudança nos modelos de negócio e o crescimento das *startups*, oferecendo não apenas recursos físicos, mas recursos capazes de agregar valor, com foco no alto valor e na intangibilidade de seus serviços, valorizando as redes, formais e informais, experiência de aprendizagem, transferência de conhecimento, *networking*, promovendo ambiente sinérgico, de modo a alavancar o nível tecnológico das *startups* e investindo na educação empreendedora (ETZKOWITZ, 2002; PETERS; RICE; SUNDARARAJAN, 2004; GRIMALDI; GRANDI, 2005; ALON; GODINHO 2016; HILLEMANE *et al.*, 2019).

De acordo com Abreu, Souza e Gonçalo (2006), o processo de incubação ocorre em três etapas: a fase de pré-incubação, que é período em que o plano de negócio é aprimorado; a incubação, quando o plano de negócio começa a ser desenvolvido, sendo que nessa etapa a empresa já se instala dentro da incubadora, passando a usufruir de sua estrutura e os serviços fornecidos pela incubadora; e a pós-incubação, quando a empresa atinge a maturidade e se desvincula gradualmente da incubadora, passando da



denominação de empresa incubada para graduada.

Por fim, o modelo de incubação possui as seguintes características: i) processo de seleção, incentivando a melhoria do novo negócio; ii) serviços compartilhados; iii) mentoria e educação empreendedora; iv) criação de redes e conexão com potenciais investidores e v) facilitação do acesso ao capital (ETZKOWITZ, 2002).

### 2.3 ACELERADORAS DE EMPRESAS

Inicialmente, cabia às incubadoras incentivar e assessorar as empresas nascentes (HILLEMANE *et al.*, 2019). As incubadoras estavam associadas ao governo local, às universidades ou até mesmo às organizações sem fins lucrativos, mas observa-se nova tendência de incentivo por meio do capital de risco, por intermédio das aceleradoras (KIM; WAGAMAN, 2014).

As aceleradoras começaram a se desenvolver em meados dos anos 2000, sendo a *venture capital Y Combinator* a precursora desse modelo, incentivando, inicialmente as empresas a desenvolverem suas atividades por meio da *internet*. Recentemente, houve expansão para outros setores, como indústria, biotecnologia, telecomunicações (KIM; WAGAMAN, 2014).

De acordo com a *National American Business Incubation* (2012), as aceleradoras funcionam como ferramenta de desenvolvimento econômico para alavancar novos negócios e empreendedores, oferecendo conjunto de recursos de apoio para as empresas. Esses recursos, muitas vezes, são intangíveis, com o uso intensivo em conhecimento, fomentando a inovação, crescimento e desenvolvimento tecnológico e auxiliando os negócios a obterem sucesso em suas primeiras fases (FISHBACK, 2007; FERNÁNDEZ; CONTRERAS, 2010; MALEK; MAINE; MCCARTHY, 2014; PAUWELS *et al.*, 2016).

Para alguns autores, como Grimaldi e Grandi (2005), as aceleradoras são um tipo de incubadora privada, que tem por objetivo a criação de novos empreendimentos para obter em troca algum benefício financeiro. Suas atividades se iniciam por intermédio da ação de um indivíduo ou um grupo de indivíduos, sendo que empresas também podem fazer parte da criação dessa integração, com o objetivo de auxiliar na alavancagem de empreendedores, e para tal, investem seus próprios recursos em troca de alguma participação acionária, oferecendo aportes de recursos para o desenvolvimento dessas novas empresas e *know-*

how.

As aceleradoras possuem algumas características que as diferenciam do modelo tradicional de incubação. Primeiro, não foram concebidas para oferecer recursos físicos ou serviços de apoio de escritório. Segundo, em muitos casos oferecem capital em troca de participação. Terceiro, elas têm foco menor em grandes investidores de risco, trabalham mais em pequenos investidores anjos. Quarto, enfatizam o desenvolvimento de empresas altamente inovadoras, oferecendo mentoria intensiva, incentivam redes de apoio e promovem o acesso ao ambiente de cultura empreendedora. Quinto, e último, o tempo de aceleração varia de 3 a 6 meses, com foco em interação intensa, monitoramento e instrução para permitir o desenvolvimento rápido (PAUWELS *et al.*, 2016).

Ainda, Cohen (2013) aponta as principais diferenças entre os dois tipos de modelo:

Quadro 1 - Diferença entre incubadoras e aceleradoras

<b>Funcionamento do Programa</b>	<b>Incubadoras</b>	<b>Aceleradoras</b>
Duração do Programa	1 a 5 anos	3 meses
Programa em Grupo	Não	Sim
Modelo de Negócio	As empresas incubadas pagam taxa mensal, para usufruir dos recursos que a incubadora oferece. Não possuem fins lucrativos.	As aceleradoras fazem “investimento semente” em troca de participação acionária nas empresas. Podem apresentar fins lucrativos ou não.
Forma de Seleção	Processo contínuo, de acordo com a disponibilidade da incubadora, não é competitivo.	Processo com fases e datas pré-determinadas, as empresas disputam entre si para concorrer a aceleração.
Estágio das empresas	Fase inicial ou em expansão.	Fase Inicial.
Educação	<i>Ad hoc</i> , recurso humano, legal etc.	Por meio de Seminários, <i>Workshops</i> , Mentorias;
Mentoria	Mínima, geralmente uma vez ao mês, com o objetivo de observar o andamento da empresa e realizar melhorias gerais.	Intensa, realizada semanalmente, com o objetivo realizar melhorias contínuas.
Local	No espaço físico da incubadora	No espaço físico da Aceleradora (*)

Fonte: Adaptado de Cohen (2013) (\*) Em alguns casos oferecem um espaço de *coworking*.

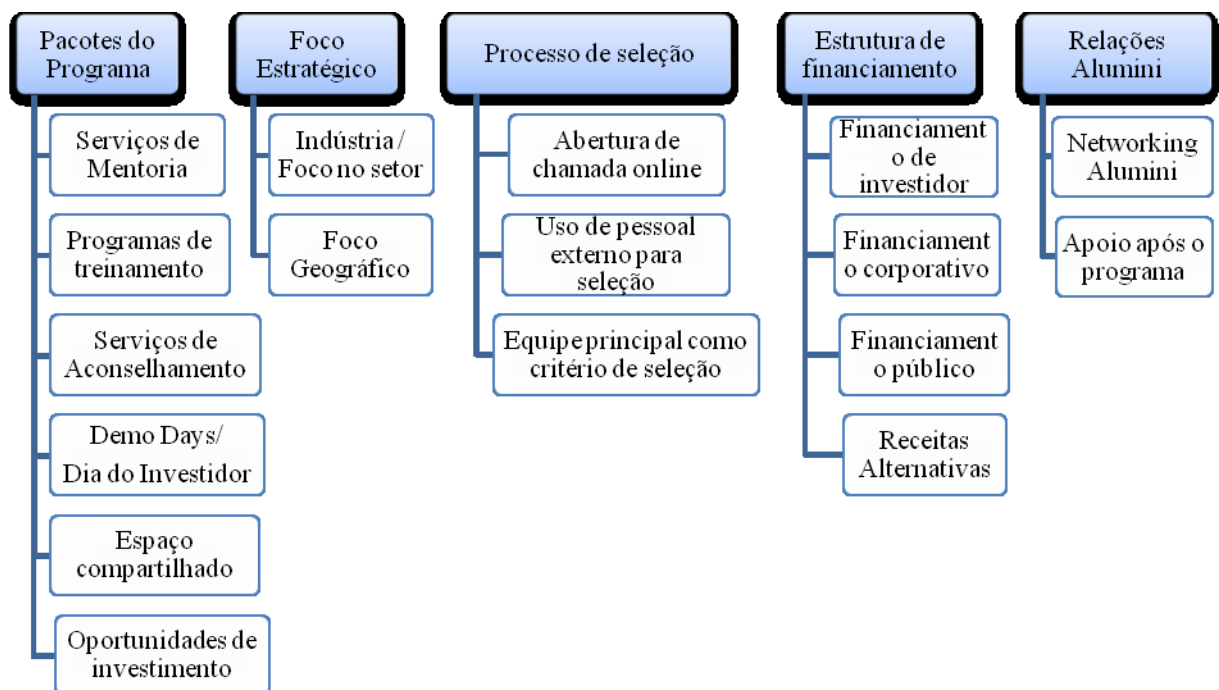
No programa de aceleração, comumente, são oferecidos tutoria e mentoria, acesso ao espaço compartilhado com internet, acesso à rede de contatos com empreendedores e investidores que auxiliam na validação do conceito da empresa, do qual podem fazer investimento inicial em troca de participação acionária. Em média, o programa tem duração de três meses, e seu objetivo é encurtar o tempo de entrada das *startups* no mercado

(GRIMALDI; GRANDI, 2005; HOFFMAN; KELLEY, 2012; PAUWELS *et al.*, 2016).

Para Kim e Wagaman (2014) as aceleradoras preparam as *startups* para que sejam atrativas aos eventuais investidores, após o fim do programa ocorre o evento “*Demo Day*”, quando cada empresa participante apresenta suas ideias e projetos, bem como possíveis resultados para os investidores, que são responsáveis por inseri-las de forma efetiva no mercado, por meio do seu *know-how* e redes de relacionamento.

A aceleradoras possuem programas estruturados, ainda que individualmente possam características distintas, como se pode observar na Figura 2:

Figura 2 - Elementos programa de aceleração



Fonte: Adaptado de Pauwels *et. al.* (2016)

De acordo com Miller e Bound (2011), a aceleração inclui cinco características principais: i) um processo de candidatura aberto a todos e altamente competitivo; ii) oferecimento de capital inicial em troca de participação; iii) foco em pequenas equipes e não em fundadores individuais; iv) suporte limitado ao período de aceleração e mentoria intensiva; v) foco em grupos de *startups* ao invés de empresas individualmente.

## 2.4 RECURSOS EM INCUBADORAS E ACELERADORAS

Com a finalidade de compreender a importância dos recursos para as incubadoras, aceleradoras e para as *startups*, nesta etapa do trabalho foi realizado levantamento bibliográfico nas bases de dados *Scientific Electronic Library Online – Scielo, Scopus e Science Direct*. E em todas elas foram realizadas buscas com as expressões chave: recursos, incubadoras, aceleradoras e empresas de base tecnológica, e ainda foi realizada nova busca com os termos em inglês (*resources, incubators, accelerators e technology-based company*). A partir dos resultados encontrados, foram filtrados os artigos que continham as expressões *startup, business, technology, entrepreneurship, business incubator, hightech, new venture, firm, incubation*, como apresentado no quadro 2.

Tais expressões foram escolhidas com base no referencial teórico acerca do tema do trabalho. Os trabalhos encontrados tratam dos recursos comumente oferecidos em incubadoras e aceleradoras para as empresas, bem como quais recursos que essas estruturas demandam. Logo, os recursos foram separados em cinco categorias: físicos, humanos, organizacionais, tecnológicos e financeiros, conforme demonstra o Quadro 2, abaixo.

Quadro 2 - Identificação dos Recursos

<b>Categorias</b>	<b>Recursos</b>	<b>Autores</b>
Recursos Físicos	Espaço físico	Mcadam e Mcadam (2008); Aaboen (2009); Todorov e Moenter (2010); Zhang e Sonobe (2011); Bøllingtoft (2012); Bruneel <i>et al.</i> , (2012) Anprotec (2016); Hillemane <i>et al.</i> , (2019).
	Localização privilegiada	
	Salas de reunião adequadas	
	Acesso à rede de telecomunicações e internet	
	Acesso à infraestrutura (água, luz, equipamentos)	
	Espaço compartilhado	
Recursos Humanos	Realização de <i>workshops</i>	Mcadam e Mcadam (2008); Aaboen (2009); Todorov e Moenter (2010); Zhang e Sonobe (2011); Bruneel <i>et al.</i> , (2012); Somsuk e Laosirihongthong (2014); Anprotec (2016); Hillemane <i>et al.</i> , (2019);
	Programas de capacitação	
	Mentoria e <i>coaching</i>	
	Acesso à mão de obra especializada	
Recursos Organizacionais	Orientação para elaboração do plano de negócios	Mcadam e Mcadam (2008); Aaboen (2009); Gstraunthaler (2010); Todorov e Moenter (2010); Zhang e Sonobe (2011); Bøllingtoft (2012); Bruneel <i>et al.</i> , (2012); Somsuk e Laosirihongthong (2014); Lai e Lin (2015); Anprotec (2016); Shih e Aaboen (2017); Hillemane <i>et al.</i> , (2019);
	Orientação para elaboração do planejamento de marketing	
	Orientação financeira	
	Orientação jurídica e legal	
	Informações atualizadas sobre o mercado	
	Estímulo à cooperação entre as empresas	
	Acesso a redes de relacionamento	
	Monitoramento de desempenho	
Promoção de parcerias		

	Processo de seleção claro e objetivo	
Recursos Tecnológicos	Possibilita transferência de tecnologia	Gstraunthaler (2010); Somsuk e Laosirihongthong (2014)
	Acesso à tecnologia	
	Acesso a laboratórios de pesquisa	
Recursos Financeiros	Acesso ao capital	Gstraunthaler (2010); Zhang e Sonobe (2011); Somsuk e Laosirihongthong (2014); Hillemane <i>et al.</i> , (2019);

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por fim, ressalta-se que as categorias de recursos são utilizadas no presente trabalho, como categorias de análise, isso será apresentado no próximo tópico.

### 3 MÉTODO

A presente pesquisa busca realizar o comparativo entre incubadoras e aceleradoras de empresas de base tecnológica, com base nos recursos oferecidos, sob a perspectiva da VBR. Dessa forma, esta pesquisa se caracteriza como empírica, de caráter descritivo, com abordagem qualitativa, utilizando como método de pesquisa o estudo de caso, com a realização de entrevista semiestruturada (YIN, 2001).

Ainda a pesquisa descritiva foi empregada para auxiliar na compreensão do que são incubadoras e aceleradoras, já que essa abordagem expõe características do objeto em questão, bem como estabelece correlações entre variáveis (VERGARA, 2000). Para Yin (2001), o estudo de caso ultrapassa o corpo teórico, proporcionando nova perspectiva acerca do fenômeno estudado, permitindo que se amplie discussões de "como" e "por que" tal situação ocorre.

O método do estudo de caso permite a descoberta, enfatizando a interpretação do contexto, buscando tratar a realidade em sua profundidade e de forma completa, considerando as várias dimensões em que se apresenta (LUDKE; ANDRÉ, 1986). Neste trabalho, foi realizado estudo de caso múltiplo, "que são aqueles em que o pesquisador estuda conjuntamente mais de um estudo de caso para investigar determinado fenômeno" (STAKE, 1995, p. 48).

Para a coleta de dados, com base na identificação dos recursos oferecidos pelas incubadoras de empresas de base tecnológica apresentado no Quadro 2, foi elaborado roteiro de entrevista semiestruturada, que auxilia o entrevistado a responder as principais questões de interesse do entrevistador (GIL, 1991).

O contato inicial com as duas organizações se deu via *e-mail*. Posteriormente, foram realizadas as entrevistas e aplicação dos questionários. A entrevista com o gestor da Incubadora A realizou-se presencialmente e a entrevista com o Gestor da Aceleradora B se deu via videoconferência.

Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, que auxilia na busca por significados de um determinado documento ou objeto, atribuindo confiabilidade e validade à pesquisa (COLLIS; HUSSEY, 2005). Esse método consiste em um conjunto de técnicas de avaliação das comunicações, valendo-se do rigor do método para que não se desvie do objetivo devido às características heterogêneas do objeto de estudo, é uma prática interpretativa (ROCHA; DEUSDARÁ, 2005). Como categorias de análise, utilizaram-se os recursos físicos, humanos, organizacionais, tecnológicos e financeiros, conforme o aporte teórico.

### 3.1 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi conduzido em uma incubadora e uma aceleradora. A Incubadora aqui investigada foi chamada de Incubadora A, criada em 2006 e localizada na cidade de Ribeirão de Preto, interior de São Paulo. Inicialmente, essa incubadora era voltada para área da saúde, e com o tempo, sua área de atuação se expandiu. Hoje, seu objetivo é auxiliar empresas nascentes das mais diversas áreas, com destaque para os setores de saúde, biotecnologia, tecnologia da informação e bioenergia, a se desenvolverem e se estabelecerem no mercado. Possui parceria com Universidades, Prefeitura Municipal da cidade e a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia e Inovação do Estado de São Paulo. Em 2015, a incubadora foi eleita e melhor do Brasil na área de geração e uso intensivo de tecnologias, pelo Prêmio Nacional de Empreendedorismo Inovador, realizado pela Anprotec – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores, em 2019, foi eleita uma das melhores incubadoras do mundo pela UBI Global.

A segunda organização estudada é a Aceleradora B, criada em 2012, como mecanismo de política pública de desenvolvimento tecnológico e industrial, idealizado pelo Ministério da Indústria Comércio Exterior e Serviços – MDIC, com o auxílio do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae e executado pela Fundação

Centros de Referência em Tecnologia Inovadoras - Certi.

A aceleradora tem seu foco nas empresas de qualquer setor da indústria, comércio, serviços e agronegócio, que tenham produto ou serviço em estágio final de desenvolvimento, protótipo ou versão beta, mas que ainda não estão sendo comercializados. Em 2016, a Aceleradora foi eleita a melhor do país pelo prêmio *Startup Awards*, concedido pela Associação Brasileira de Startups – ABStartups.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS RECURSOS: INCUBADORA SUPERA E ACELERADORA INOVATIVA

A partir da entrevista realizada com as incubadoras, tomando como base o roteiro, foi possível identificar quais e como os recursos são ofertados às *startups*. Dessa forma, desenvolveu-se o Quadro 3, abaixo.

Quadro 3 - Recursos oferecidos pela incubadora e pela aceleradora

Recursos	Oferta	Incubadora A	Aceleradora B
Recursos Físicos	Espaço físico	Sim	Não
	Localização privilegiada	Sim	Não
	Salas de Reunião adequadas	Sim	Não
	Acesso à rede de telecomunicações e internet	Sim	Não
	Acesso à infraestrutura (água, luz, impressoras, computadores etc.)	Sim	Não
	Espaço compartilhado	Sim	Não
Recursos Humanos	Realização de <i>workshops</i>	Sim	Sim
	Programas de capacitação	Sim	Sim
	Mentoria e <i>coaching</i>	Sim	Sim
	Acesso à mão de obra especializada	Sim	Não
Recursos Organizacionais	Orientação para elaboração do plano de negócios	Sim	Não
	Orientação para elaboração do planejamento de marketing	Sim	Sim
	Orientação financeira	Sim	Sim
	Orientação Jurídica e Legal	Sim	Não
	Informações atualizadas sobre o mercado	Sim	Sim
	Estímulo à cooperação entre as empresas	Sim	Sim
	Acesso a redes de relacionamento	Sim	Sim
	Monitoramento de desempenho	Sim	Sim
	Promoção de parcerias	Sim	Sim
Processo de seleção claro e objetivo	Sim	Sim	
Recursos Tecnológicos	Possibilita transferência de tecnologia	Sim	Não
	Acesso à tecnologia	Sim	Não
	Acesso a Laboratórios de pesquisa	sim	Não
Recursos Financeiros	Acesso ao capital	Não	Sim

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir desse comparativo, observa-se que a Incubadora A oferece quase integralmente os recursos destacados no levantamento bibliográfico (Quadro 2), não oferecendo, somente, os recursos financeiros. Infere-se, portanto, que essa incubadora acompanha as mudanças organizacionais das incubadas, oferecendo, além dos recursos físicos, como treinamentos, *networking*, programas de capacitação, entre outros, aprimorando assim seus recursos e competências (PRIEM; BUTLER, 2001; PETERS *et al.*, 2004; GRIMALDI; GRANDI, 2005; HILLEMANE *et al.*, 2019).

Segundo o gestor da incubadora, as mudanças na oferta dos recursos são baseadas na experiência adquirida, ao longo dos anos, na gestão da entidade, sobretudo pela demanda das *startups*.

Nota-se, também, que existem diferenças entre os recursos oferecidos pelas instituições estudadas, como no caso dos recursos físicos e os recursos tecnológicos. A Incubadora A os oferece de forma integral, podendo, assim, ser considerados como aspectos diferenciais (BARNEY, 1991; BERGEK; NORMMAN, 2008) entre a incubadora e aceleradora.

Por outro lado, a Aceleradora B não dispõe de metade dos recursos apontados na literatura. Os seus recursos podem ser enquadrados nas categorias de natureza intangível, com grande foco nos programas intensivos de mentoria, com a finalidade de ajudar as *startups* a compreenderem qual seu mercado e acessar a extensa rede de contatos (GRIMALDI; GRANDE, 2005). Com relação à questão do acesso ao capital, apesar da InovAtiva não o oferecer diretamente, ele é viabilizado pela sua rede de investidores, como por exemplo, no “*Demo Day*”, onde as *startups* apresentam suas ideias e captam recursos financeiros. Esse aspecto, portanto, caracteriza-a como instituição distinta da incubadora (BARNEY, 1991; KIM; WAGAMAN, 2014).

#### 4.2 CARACTERÍSTICAS DO PROGRAMA DE INCUBAÇÃO

O programa de incubação da Incubadora Supera se inicia com a divulgação de edital de seleção com os pré-requisitos e as vagas são oferecidas de acordo com o espaço físico disponível. Logo no início do processo de seleção, as empresas já participam de cursos de capacitação, com objetivo de auxiliar os participantes a se adequarem ao edital.

O programa de incubação possui três estágios: pré-incubação, incubação e pós-incubação (ABREU *et al.*, 2006). Na Incubadora A, o programa se divide em: pré-incubação,



incubação e associação, sendo que nas duas primeiras a empresa fica instalada dentro da incubadora e o processo todo dura em torno de 7 anos. Na associação a empresa não tem mais o acesso aos recursos físicos, uma vez que ela não se instala na incubadora. No entanto, ressalta-se que para uma *startup* participar desse estágio, não é necessário que ela tenha participado do processo de incubação, porém, pode utilizar dos mesmos recursos humanos, organizacionais e tecnológicos. Essa etapa apresenta duração mínima de 12 meses, prorrogável por tempo indeterminado.

Ademais, verificou-se que o formato do programa foi se alterando conforme a demanda das empresas incubadas, que passam a buscar recursos humanos e organizacionais e não apenas recursos físicos (ETZKOWITZ, 2002; PETERS; RICE; SUNDARARAJAN, 2004; GRIMALDI; GRANDI, 2005; ALON; GODINHO, 2016; HILLEMANE *et al.*, 2019). As empresas incubadas são acompanhadas mensalmente pelos gestores para orientações gerais com relação ao negócio. Além disso, são realizados cursos e *workshops* com o objetivo de auxiliar na capacitação dos empreendedores, além de promover acesso à rede de relacionamentos. A Incubadora A, por meio de seus recursos internos, conseguiu acompanhar essa tendência, mantendo desempenho superior a outras organizações do mesmo setor (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2004; BURVILL *et al.*, 2018).

Nota-se, portanto, que o programa de incubação é de longo prazo e que acompanha os diversos estágios das empresas incubadas (ABREU *et al.* 2006). Além disso, oferece a maioria dos recursos encontrados na literatura e conta com o apoio presencial dos gestores da incubadora, bem como dispõe sua estrutura física às empresas incubadas para que elas possam diminuir os seus custos operacionais.

Por fim, a Incubadora A pode ser enquadrada como uma incubadora de terceira geração, ou seja, não é especializada em determinado público e oferece espaço físico, serviços compartilhados e mentorias, promovendo também o acesso a redes (ETZKOWITZ, 2002; BRUNEEL, 2012; ECEDG apud MARUYAMA; SALERNO, 2016).

#### 4.2 CARACTERÍSTICAS DO PROGRAMA DE ACELERAÇÃO

A Aceleradora B possui dois ciclos de seleção que duram cerca de seis meses cada, já que uma das tarefas do programa é encurtar o tempo para entrada no mercado das empresas aceleradas (MILLER; BOUND, 2011).

Os ciclos são divididos em duas etapas, a primeira corresponde à submissão, avaliação e seleção, onde são selecionadas até 300 empresas e cada uma recebe um mentor e capacitação, feita *on-line*, com foco na proposta de valor e acesso ao mercado, o qual se encerra num evento presencial chamado de *Bootcamp*. Após esse evento, inicia-se a segunda etapa, em que essas empresas passam novamente por avaliação, e dessas, são selecionadas 125, que continuam a receber mentorias e capacitações, com o foco em modelagem financeira e acesso a capital.

De acordo com Hoffman e Kelley (2012), nos programas de aceleração o oferecimento de mentoria e tutoria com especialistas da área é um ponto de destaque. Nesse aspecto, a Aceleradora conta com um grupo de mentores formado por empreendedores experientes, altos executivos, investidores e consultores, que são designados para cada empresa selecionada, de acordo com sua *expertise* (HOFFMAN; KELLEY, 2012; PAUWELS *et al.*, 2016), realizando acompanhamento individual. Há, portanto, foco nos recursos organizacionais e humanos, que são os recursos intangíveis (STOROPOLI *et al.*, 2012; FERNÁNDEZ; CONTRERAS, 2010).

As aceleradoras não foram concebidas para fornecer espaço físico (PAUWELS *et al.*, 2016). Nesse sentido, o programa da Aceleradora B é feito, na maior parte, de forma *on-line* com a realização de grandes eventos de encerramento de ciclo. Ele possui capacidade de multiplicação de conhecimento, considerando que o objetivo do programa é capacitar o maior número de empreendedores possíveis. Tal característica corrobora com a ideia de Lockett e Wild (2013), de que a organização deve utilizar os recursos que estão à disposição dos gestores, criando oportunidades que resultam em vantagem competitiva (BARNEY 1991; FAHY; 2000; MAMUN *et al.*, 2018).

O encerramento do programa ocorre após seis meses, em um evento de três dias, chamado *Bootcamp Final* e *Demo Day*, em que as empresas aceleradas se preparam para o *pitch*, o qual consiste em apresentação da empresa e de seus resultados financeiros para grupo de investidores, realizada no último dia do evento.

Foi possível observar vários elementos do processo de aceleração apontados por Pauwels *et al.* (2016), como processo de seleção *on-line*, serviços de mentoria, treinamento, aconselhamento, realização do *Demo Day* e oportunidades de investimento.

#### 4.3 DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS ENTRE A INCUBADORA E ACELERADORA

Ambas as iniciativas estudadas têm o objetivo de auxiliar no desenvolvimento e capacitação de novas empresas baseadas no uso intensivo de tecnologia e inovação, estimulando, assim, o empreendedorismo e gerando impacto no desenvolvimento econômico e social de dada região (ZSUZSANNA; HERMAN, 2012; KRITIKOS, 2014; BALA SUBRAHMANYA, 2017).

Apesar do objetivo em comum, utilizando como base os recursos apontados no Quadro 2, bem como no referencial teórico, o estudo de caso pôde ilustrar algumas diferenças entre os programas, sendo as principais: o processo de seleção, oferecimento de espaço físico e o tempo de duração do programa (COHEN, 2013; PAUWELS *et. al*, 2016).

Na Aceleradora B, o processo de seleção é de disputa, com etapas pré-definidas, já na Incubadora A o processo seletivo depende das vagas disponíveis e não há concorrência. Com relação ao espaço físico, a aceleradora não o oferece e a incubadora sim. Por fim, o tempo de duração de cada programa é distinto, uma vez que na incubadora todo o processo pode chegar a sete anos, enquanto na aceleradora é de apenas seis meses.

Com relação aos recursos tecnológicos, a aceleradora não promove o acesso, pois não possuem laboratórios e nem acesso à rede de relacionamento com Universidades e Centros de Pesquisa. Já na Incubadora Supera, há transferência de tecnologia, pois parte de seus empreendedores são pesquisadores e ainda possuem relacionamentos com Universidade de São Paulo, idealizadora da incubadora.

Quando se trata das semelhanças, pode-se destacar os programas de mentoria e acompanhamento para as *startups*, apesar de terem periodicidade diferentes, estão presentes em ambas as organizações. No que se trata dos recursos financeiros, a Aceleradora B facilita o seu acesso, devido ao seu formato e sua rede de contatos, enquanto a Incubadora Supera está focada na submissão de projetos para editais de subvenção de agências de fomento.

Ambas as organizações possuem particularidades, como a sua história de fundação, a localidade, a trajetória das empresas incubadas e o seu perfil, bem como os recursos que estão disponíveis e como eles são utilizados e disponibilizados para as *startups*. Essas características impactam diretamente nos recursos e na forma como são oferecidos (COHEN, 2013; PAUWELS *et. al*, 2016, BARNEY, 1991; LOCKETT; WILD, 2013).

Nesse sentido, os recursos oferecidos são fator de atratividade para cada uma das organizações estudadas, ou seja, considerando que o objetivo central delas é de estimular o

desenvolvimento das *startups*, elas buscam formas de suprir a sua demanda por recursos, procurando os programas que conseguem.

É possível notar que a Aceleradora possui características que a distingue da Incubadora, pois ela tem linguagem mais mercadológica, buscando crescimento rápido de suas empresas, uma vez que elas possuem esse potencial. Com relação à incubadora, nota-se adaptação a essas novas tendências, como a questão dos recursos organizacionais.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O papel da incubadora mudou, deixando de ser apenas um centro de negócios com facilidades passando a oferecer treinamento, rede de contatos, consultoria em diversas áreas do conhecimento das operações dessas novas empresas (PETERS *et al.*, 2004).

Com a constante mudança nos modelos de negócio e o crescimento das *startups*, sendo a maioria delas desenvolvidas com base na *internet*, existe demanda por novos modelos de organização que as auxiliem nos mais diversos aspectos de sua operação, que não ofereçam apenas recursos básicos, mas recursos que consigam agregar valor a sua empresa.

A Incubadora A conseguiu acompanhar essa demanda por recursos intangíveis, fortalecendo seu programa com mentoria, cursos, oficinas e programas de orientação, além de estarem sempre atentos às necessidades das empresas incubadas. A Aceleradora B, por ser iniciativa mais recente, já foi concebida nesse contexto, sua maior atratividade é a rede de contatos e o que ela pode trazer de benefícios para as empresas aceleradas.

Foi possível notar que cada uma dessas estruturas é atrativa em fases diferentes das *startups*, a aceleradora se enquadra no início do negócio, quando os empreendedores estão validando seu negócio, bem como sua viabilidade, necessitam de orientação e até mesmo de aporte financeiro, é um período que demanda certa velocidade de tempo, pois seu produto pode deixar de ser novidade ou atrativo no mercado. Após esse estágio, as incubadoras tornam-se atrativas, principalmente por serem de longo prazo, no caso estudado até sete anos, oferecem estrutura física, diminuindo os custos operacionais do negócio, é quando a *startups* já tem a certeza do seu negócio.

Nesse contexto, a VRB ajudou a compreender os papéis dos recursos para cada uma das organizações estudadas, e foi possível evidenciar que eles são essenciais para que elas

alcancem uma posição privilegiada em relação a outras organizações, em que, no caso, cada uma delas já foi premiada por oferecer os melhores programas de incubação e aceleração.

Dessa forma, pode-se notar que existem recursos e a forma como são oferecidos que distingue as incubadoras e as aceleradoras, tornando-as atrativas para determinados públicos em detrimento de outros, não havendo uma segregação entre elas, mas sim complementaridade. Portanto, de acordo com a realidade de cada *startup* que busca por essas iniciativas, existe um programa que seja mais adequado.

Assim como outros trabalhos, esse também apresentou limitações. Pode-se apontar uma escassez na literatura e consenso a respeito do que são aceleradoras de empresas, uma vez que se trata de um conceito relativamente novo, este trabalho tem a intenção de contribuir com a construção desse conceito. Além disso, este trabalho se valeu de um estudo de caso qualitativo para ilustrar as diferenças entre os modelos, dessa forma, sugere-se uma ampliação de amostra bem como um estudo com as *startups* para estudos futuros.

## REFERÊNCIAS

- AABOEN, L. Explaining incubators using firm analogy. **Technovation**, v. 29, n.11, p. 657-670, 2009.
- ABREU, F. C.; SOUZA, Y. S.; GONÇALO, C. R. Aprendizagem e Criação do Conhecimento em Incubadoras. **EnAPAD**, 2006. Disponível em: [http://projeto.unisinos.br/gp\\_gestaoconhecimento/sites/default/files/publicacoes/2006/enapad2006-gctc-2890.pdf](http://projeto.unisinos.br/gp_gestaoconhecimento/sites/default/files/publicacoes/2006/enapad2006-gctc-2890.pdf) . Acesso em: 22 jan. 2019.
- ALON, I.; GODINHO, M. M. Business incubators in a developing economy: Evidence from Brazil's northeast region, **Science and Public Policy**, v. 44 No. 1, pp. 13-25, 2016.
- ANPROTEC. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. 2019. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/publicacao.php?idpublicacao=117>. Acesso em: 23 jun. 2019.
- ARRUDA, C.; V. NOGUEIRA; A. COZZI; COSTA, V. **Causas da mortalidade de startups brasileiras: o que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado**. Rio de Janeiro: Núcleo de Inovação e Empreendedorismo, Fundação Dom Cabral, 2012.
- BALA SUBRAHMANYA, M. H. How did Bangalore emerge as a global hub of tech start-ups in India? Entrepreneurial ecosystem—evolution, structure and role. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v.. 22, n.1, 17500066, 2017.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal Management**, v. 17.n.1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D.J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, 2001.

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S; HARDY, C; NORD, W. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004, p.131-179.

BERGEK, A.; NORRMAN, C. Incubator best practice: A framework. **Technovation**, v. 28, n.1-2, p. 20-28, 2008.

BRUNEEL, J.; RATINHO, T.; CLARYSSE, B.; GROEN, A. J, The evolution of business incubators: comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. **Technovation**, v.32, n.2, p.110-121, 2012.

BURVILL, S.M., JONES-EVANS, D.; ROWLANDS, H. Reconceptualising the principles of Penrose's (1959) theory and the resource based view of the firm: The generation of a new conceptual framework. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 25, n. 6, p. 930-959, 2018.

BØLLINGTOFT, A. The bottom-up business incubator: leverage to networking and cooperation practices in a self-generated, entrepreneurial-enabled environment. **Technovation**, v. 32, n.11, p. 304-315, 2015.

CLARYSSE, B. *et. al.* Spinning out new ventures: a typology of incubation strategies from European research institutions. **Journal of Business Venturing**, v. 20, n.2, p. 183-216, 2005.

COHEN, S. L. What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, v.8, n.3-4, p.19-25, 2013.

COLLIS, D. J. Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? **Strategic Management Journal**, v.15, 143-152.1994.

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

ETZKOWITZ, H. Incubation of incubators: innovation as a triple helix of university-industry-government networks. **Science and Public Policy**, v.29, n.2, p. 115-128. 2002.

FAHY, J. The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. **Journal of European Industrial Training**, v.24, n. 4, p. 94-104, 2000.

FARIA, A. M.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M.; BORINI, F. M. Public funding for innovation: The importance of individual resources of the entrepreneur and the relational resources of the firm. **Technology in Society**, v. 59, 101159, 2019.

- FERNÁNDEZ, S. P.; CONTRERAS, P. J. El papel de las aceleradoras en el apoyo a empresas de base tecnológica. **I Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovation CTS+I**. 2010. Disponível em: [http://www.concyteg.gob.mx/formulario/MT/MT2010/MT11/SESION2/MT112\\_PJIMENEZC\\_163.pdf](http://www.concyteg.gob.mx/formulario/MT/MT2010/MT11/SESION2/MT112_PJIMENEZC_163.pdf). Acesso em: 15 jun. 2020.
- FISHBACK, B., et al. Finding business idols: A new model to accelerate startups. **Kauffman Foundation**. 2007. Disponível em: <http://www.kaffman.org/uploadedFiles/Finding Business Idols.pdf> . Acesso em: 01 fev. 2020.
- GALLON, A. V.; ENSSLIN, S. R.; SILVEIRA, A. Rede de relacionamentos em pequenas empresas de base tecnológica (EBTS) Incubadas: Um estudo da sua importância para o desempenho organizacional da percepção dos empreendedores. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, São Paulo, v.6, n.3, p. 551-572 .2009.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GRIMALDI, R.; GRANDI, A. Business incubators and new venture creation: an assessment of incubation models. **Technovation**, v.25, n.1, p.114-135, 2005.
- GSTRAUNTHALER, T. The business of business incubators: an institutional analysis – evidence from Lithuania. **Baltic Journal of Management**, v. 5, n. 3, p. 397-421, 2010.
- HASANI, T.; O'REILLY, N. Analyzing antecedents affecting the organizational performance of start-up businesses, **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**. <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2019-0116>, 2020.
- HELFAT, C; PETERAF, M. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, n.10, p.997-1010, 2003.
- HILLEMANE, M.; SATYANARAYANA, B.S.; CHANDRASHEKAR, D. Technology business incubation for start-up generation: A literature review toward a conceptual framework. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 25, n 7, p. 1471-1493, 2019.
- HOFFMAN, D. L.; KELLEY, N. R. Analysis of accelerator companies: an exploratory case study of their programs, processes, and early results. **Small Business Institute Journal**, v.8, n. 2, p. 54-70, 2012.
- KIM, J.H.; WAGAMAN, L. Portfolio size and information disclosure: An analysis of startup accelerators. **Journal of Corporate Finance**, v. 29, p.520-534, 2014.
- KRITIKOS, A. Entrepreneurs and their impact on jobs and economic growth. **IZA World of Labor**, 2014. Disponível em: < <https://wol.iza.org/articles/entrepreneurs-and-their-impact-on-jobs-and-economic-growth/long>>. Acesso em mai. 2020.
- LAI, W.; LIN, C. Constructing business incubation service capabilities for tenants at post-entrepreneurial phase. **Technological forecasting & Social Change**, v.68, n. 11, p. 2285-2289, 2015.

LOCKETT, A.; WILD, A. Bringing history (back) into the resource-based view, *Business History*, v. 56. n. 3, p. 372-390, 2013.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa e educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MALEK, K; MAINE, E.; McMARTHY, I. P. A typology of clean technology commercialization accelerators. *Journal of Corporate Finance*, v.26, p. 520-534, 2014.

MAMUN, A.A., NAWI, N.B.C., PERMARUPAN, P.Y. AND MUNIADY, R. Sources of competitive advantage for Malaysian micro-enterprises. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, v. 10, n. 2, p 191-216, 2018.

MARUYAMA, F. M.; SALERNO, M. S. De Incubadoras e aceleradoras: modelo de negócios orientando novas propostas de valores. **Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, v. 16, p. 128, 2016.

McAdAM, M.; McADAM, R. High tech start-ups in university science park incubators: the relationship between the start-up's lifecycle progression and use of the incubator's resources. *Technovation*, v. 28, n. 11, p.277-290, 2008.

MILLER, P., BOUND, K. **The Startup Factories: The rise of accelerator Programmes to support new technology ventures**. 2011. London: NESTA (SF/72).

MIRANDA, M. G.; BORGES, R. Technology-based business incubators: An exploratory analysis of intra-organizational social networks. *Innovation & Management Review*, v.16, n. 1, pp.36-54, 2019.

NBIA .**National Business Incubator Association**. What is a business incubator? Disponível em: [http://www.nbia.org/resource\\_library/what\\_is/index.php](http://www.nbia.org/resource_library/what_is/index.php). Acesso em: 22 jan. 2020.

OJAGHI, H., MOHAMMADI, M. AND YAZDANI, H.R. A synthesized framework for the formation of startups' innovation ecosystem: A systematic literature review. *Journal of Science and Technology Policy Management*, v. 10, n. 5, p. 1063-1097, 2019.

PAUWELS, C. et al. Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, v. 50, p. 13-24, 2016.

PENROSE, E.T. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford: Oxford University Press, 1959.

PETERS, L.; RICE, M.; SUNDARARAJAN, M. The role of incubators in the entrepreneurial process. *Journal of Technology Transfer*, v. 29, n. 1, p. 83-91, 2004.

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

RIBEIRO,S.A.; ANDRADE,R.M.G.; ZAMBALDE, A.D. Incubadoras de empresas, inovação tecnológica e ação governamental: o caso de Santa Rita do Sapucaí (MG). *Cad. EBAPE*. 2005, v..3, n.spe, p. 01-14, 2005



ROCHA, D.; DEUSDARÁ, B. Análise de Conteúdo e Análise do Discurso: aproximações e afastamento na (re) construção de uma trajetória. **Alea**, v.7, n.2, p. 305-322, 2005.

ROUNDY, P.T. AND BAYER, M.A. To bridge or buffer? A resource dependence theory of nascent entrepreneurial ecosystems. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, v. 11, n. 4, p. 550-575, 2019.

SHIH, T. AND AABOEN, L. The network mediation of an incubator: how does it enable or constrain the development of incubator firms' business network? **Industrial Marketing Management**, v. 80, p. 126-138, 2017.

SOMSUK, N.; LAOSIRIHONGTHONG, T. A fuzzy ahp to prioritize enabling factors for strategic management of university business incubators: resource-based view. **Technological forecasting & social change**, v. 85, n.11, p. 198-210, jan. 2015.

STAKE, R. **The art of case study research**. Thousand Oaks, California: Sage. 1995.

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**, p. 36-51, abr., 2012.

TOBERGA, P. M. F.; OLIVA, F. L.;KOTABE, M. TEBERGA. Risk analysis in introduction of new technologies by start-ups in the Brazilian Market. **Management Decision**, v. 56, n.1, p.64-86, 2017.

TODOROV, Z. W.; MOENTER, K. Tenant Firm Progression within an Incubator: Progression Toward an Optimal Point of Resource Utilization. **Academy of Entrepreneurship Journal**, v.16, n.1, p. 23-40, 2010.

TRIMI,S.; BERBEGAL-MIRABENT, J. Business model innovation in entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 8, n. 4, p. 449-465, 2012.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**.4. ed. São Paulo: Atlas, 2010, 96 p.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, 212 p.

ZHANG, H.; SONOBE, T. Development of science and technology parks in china, 1988-2008. Economics: The Open-Access, **Open-Assessment E-Journal**. 2011. Disponível em: <http://www.economics-ejournal.org/economics/journalarticles/2011-6>. Acesso em: 19 out. 2020.

ZOUAIN, D. M.; TORRES, L. A. A suposta modernização das relações de trabalho nas incubadoras de empreendimento. **EBAPE**, v. 3, n. spe, p. 01-07, 2005.

ZSUZSANNA, S.K.; HERMAN, E. Innovative Entrepreneurship for Economic Development in EU. **Procedia Economics and Finance**, v. 3, p. 268-275, 2012.