

## A GESTÃO ESTRATÉGICA E A TEORIA DOS RECURSOS E CAPACIDADES NO CRIEM – CENTRO DE REFERÊNCIA EM INCUBAÇÃO E EMPREENDEDORISMO DE BLUMENAU: A OPINIÃO DAS EMPRESAS INCUBADAS

Strategic management and the resources and capabilities theory of CRIEM – Centro de Referência em Incubação e Empreendedorismo de Blumenau (Reference Center in Incubation and Entrepreneurship of Blumenau): the opinion of incubated companies

**Ida Luciana Martins Noriler**

Mestre em Administração de Empresas e docente na Universidade Regional de Blumenau (FURB).

**Arnaldo Rosa de Andrade**

Doutor em Administração de Empresas e docente na Universidade Regional de Blumenau (FURB).

### RESUMO

A formulação de estratégias por parte das empresas tem sido levada a cabo, principalmente, a partir da análise do ambiente externo. Entretanto, ainda que este enfoque seja predominante entre os estudiosos e executivos da área da administração, o mesmo vem sendo confrontado pela teoria dos recursos e capacidades. Esta teoria propõe uma visão alternativa, segundo a qual as estratégias devem ser formuladas a partir do estoque de recursos e capacidades internas da organização. As incubadoras de empresas utilizam os preceitos da teoria dos recursos e capacidades para formularem suas estratégias e objetivos, pois possuem a finalidade principal de transferir recursos e capacidades às empresas incubadas, com o intuito de que as mesmas possam criar condições de auto-sustentação e desenvolvimento. Neste sentido, este artigo apresenta a opinião das empresas incubadas pelo CRIEM a respeito da eficácia desta incubadora como fonte de transferência de recursos e capacidades.

**Palavras-chave:** teoria dos recursos e capacidades, incubadoras de empresas, estratégia.

### ABSTRACT

Strategies definition by companies are been made mainly from analysis of the external environment. However, even though this focus predominates among studios and executives in the management area, the same idea has been confronted by the resources and capacities theory. This theory proposes an alternative vision in which strategies must be formulated from stocking internal resources and capacities of the organization. Business incubators use the principles of the theory of resources and capacities in order to formulate their strategies and objectives since their main function is to transfer resources and capacities to incubated companies with the objective that these can create conditions for sustaining and developing themselves. Thus, this article presents the opinion of incubated companies by CRIEM regarding the effectiveness of this incubator as a source of resources and capacities transfer.

**Keywords:** resources and capacities theory, business incubators, strategy.

Endereços dos autores:

**Ida Luciana Martins Noriler**

Rua Araucária, 266 – Bairro da Velha – Blumenau-SC – CEP 89040-020 – E-mail: ida@furb.br

**Arnaldo Rosa de Andrade**

Rua Antônio da Veiga, 140 – Bairro Victor Konder – Blumenau-SC – CEP 89012-900 – E-mail: arnaldo@furb.br

## Introdução

A formulação de estratégias tem sido, comumente, levada a cabo a partir da consideração das condições do ambiente externo e, sobretudo, da análise do setor em que a empresa está inserida. De acordo com este enfoque, o exame das influências do meio externo caracteriza-se como o principal instrumento de apoio à obtenção de informações necessárias para que se possa definir os rumos possíveis ao alcance dos resultados pretendidos. Assim, a análise das possíveis conjunturas e ameaças futuras, com o objetivo de explorá-las ou combatê-las, respectivamente, constitui o cerne da maior parte dos trabalhos que tratam deste tema.

Contudo, ainda que esta abordagem seja predominante na literatura especializada, a mesma vem sendo confrontada pela teoria dos recursos e capacidades. Esta teoria propõe que a formulação de estratégias deve ocorrer a partir do potencial dos recursos e das capacidades internas da empresa, e não a partir da análise externa.

Discutindo este tema, Craig; Grant, (1999) comentam que, tradicionalmente, a estratégia tem sido focada no cliente, sendo a missão da empresa definida em termos de atendimento às suas necessidades. Entretanto, comentam os autores, “em muitos casos, isso levou empresas a adotarem estratégias que foram além do limite de seus recursos”.

Neste mesmo sentido, Maroto (2004) destaca que o modelo das cinco forças competitivas desenhadas por Porter (1994) tem se caracterizado como uma ferramenta primordial para o entendimento do ambiente competitivo, e que os seus vetores (competidores atuais, produtos substitutos, clientes, fornecedores e competidores potenciais) influenciam as empresas do setor. No entanto, dentro de um mesmo setor as empresas apresentam desempenhos diferenciados. Por esta razão, o estudo da estratégia avançou rumo ao paradigma da estratégia baseada nos recursos e capacidades (enfoque interno). Passa-se de um enfoque externo a um enfoque interno no sentido de fundamentar a criação de vantagens competitivas (MAROTO, 2004).

Deste modo, o artigo aborda a visão alternativa apresentada pela teoria dos recursos e capacidades, e discute seu contexto em uma incubadora de empresas denominada CRIEM, analisando a eficácia deste como fonte de transferência de recursos e capacidades às empresas incubadas.

## Problema de pesquisa

A teoria dos recursos e capacidades prega a importância da análise do ambiente interno para a formulação de estratégias realísticas para as organizações. Logo, as organizações necessitam estar constantemente aprimorando seus estoques de recursos e capacidades com o intuito de gerar vantagens competitivas sustentáveis no tempo e atingir os objetivos pretendidos. Quando se trata de incubadoras, pode-se afirmar que estas utilizam o modelo de gestão pregado pela teoria dos recursos e capacidades, pois possuem a finalidade principal de desenvolver e transferir seus recursos e capacidades para as empresas incubadas, proporcionando às mesmas condições de auto-sustentação, desenvolvimento e capacidade de competir eficazmente no mercado. Para isto, as incubadoras necessitam estar constantemente atualizando seu estoque de recursos e capacidades e tomando como base os mesmos para a formulação de suas estratégias.

Dentro deste contexto, o problema de pesquisa constitui-se em que, ao que tudo indica, o CRIEM faz uso dos preceitos da teoria dos recursos e capacidades e transfere seus recursos e capacidades para as empresas incubadas. No entanto, não há nenhum estudo no CRIEM quanto a satisfação com estes recursos e capacidades por parte das empresas incubadas. Sabendo-se que, os bons resultados do CRIEM também dependem dos recursos e capacidades oferecidos, é pertinente considerar a opinião das empresas incubadas quanto a satisfação das mesmas com os recursos e capacidades proporcionados pelo CRIEM, como forma de analisar se o estoque de recursos e capacidades da incubadora está realmente proporcionando melhorias nos negócios das empresas incubadas.

## Questões de pesquisa

Diante do problema de pesquisa, cabe levantar as seguintes questões de pesquisa que norteiam o trabalho:

1. Quais são os recursos e as capacidades que o CRIEM vem disponibilizando para as empresas incubadas?
2. Os recursos e as capacidades que têm sido transferidos às empresas incubadas caracterizam-se como um efetivo apoio à sobrevivência e ao desenvolvimento das mesmas?
3. Até que ponto as empresas incubadas estão

satisfeitas com os recursos e as capacidades disponibilizados pelo CRIEM?

4. Como as empresas incubadas vêem a eficácia do CRIEM?

### Objetivo geral

Verificar qual é a opinião das empresas incubadas sobre a eficácia do CRIEM como fonte de transferência de recursos e capacidades.

### Fundamentação teórica

A análise estratégica tradicional tem concentrado seus esforços na busca de informações no ambiente externo, dedicando assim muito pouca atenção aos aspectos internos da empresa. Deste modo, a análise interna geralmente limita-se a verificação de fatores tais como a identificação de pontos fortes e pontos fracos, a adequação da estrutura organizacional, o desenvolvimento de sistemas de controles etc., não verificando adequadamente quais são os recursos e as capacidades que constituem as reais fontes de vantagens competitivas da empresa.

Para Morcillo *et al.* (2001), foi durante o quinquênio (1990-1995) que proliferaram os estudos que tomaram como base teórica a análise da carteira de recursos e capacidades que controlavam as empresas.

Neste sentido, pesquisadores, como Hitt; Ireland; Hoskisson (2003) e Craig; Grant (1999) argumentam que a formulação de estratégias a partir dos recursos e das capacidades das empresas, constitui um enfoque mais realista, uma vez que os aspectos internos se caracterizam como uma base muito mais sólida e adequada à real capacidade de competição.

A teoria dos recursos e capacidades surge definitivamente conforme Morcillo *et al.* (2001) com Wernerfelt em 1984, que descrevia que a eficiência adquirida por uma empresa é função dos recursos e capacidades distintivos que a mesma controla, que são fonte de sinergia e de vantagens competitivas, porque provêm da aprendizagem coletiva e é restrito de organizações que competem em mercados imperfeitos.

Mas foi a economista Penrose (1959) responsável pelas idéias que permitiriam desembocar na teoria dos recursos e capacidades. A mesma acreditava que uma empresa era um conjunto de recursos

produtivos (uns de natureza tangível e outros de natureza humana). E descrevia que num processo produtivo os recursos não eram o mais importante. O mais importante eram os serviços que estes recursos rendiam. A autora assemelha a palavra serviço com a palavra capacidade. A mesma descreve que os serviços os quais rendiam os recursos eram função do modo em que se empregavam. O mesmo recurso empregado para fins diferentes, ou de maneira diferente e em combinação com tipos ou quantidades diferentes de recursos poderia render serviços também diferentes. A economista assinala também que, os recursos constituem um limite de crescimento para as empresas. Penrose (1959) propõe abordar o crescimento da empresa desde o lado da oferta, onde a empresa passa a oferecer ao mercado o que sabe fazer especialmente bem, ficando assim, mais fácil de competir no mercado.

A contribuição da Teoria dos Recursos e Capacidades segundo Morcillo *et al.* (2001), consiste em aprofundar o diferencial existente entre as empresas (heterogeneidade dos recursos) e a imperfeita inconstância dos recursos como fonte de rendas sustentáveis. Segundo esta teoria a obtenção de uma vantagem competitiva aparece vinculada a fatores endógenos, ou seja, aos recursos e capacidades que empregam as organizações. A manutenção desta vantagem dar-se-á pela dotação presente e futuro de seus recursos e capacidades e a natureza dos mesmos frente à geração das rendas.

Assim, "esta teoria propõe uma visão alternativa, segundo a qual as estratégias devem ser formuladas a partir do 'estoque' de recursos e capacidades internas da empresa e não a partir da análise do meio externo" (ANDRADE, 1997, p.7). Deste modo, uma análise perspicaz dos recursos e das capacidades da empresa deve anteceder a implementação de qualquer tipo de ação por parte da mesma.

A Teoria dos Recursos e Capacidades fundamenta-se nos seguintes pressupostos conforme descrevem Barney (1991), Peteraf (1993), Maroto; Urbina (2004):

(1) As empresas que atuam em um mesmo setor (ou que pertencem a um mesmo grupo estratégico) não são idênticas em termos de recursos e capacidades estrategicamente relevantes;

(2) Os recursos e as capacidades internas da empresa são estavelmente heterogêneos, isto é, além de possuírem diferentes características, não estão disponíveis para todas as empresas nas mes-

mas condições. Por exemplo, as diversas organizações de um mesmo setor dificilmente terão iguais condições para adquirir recursos e desenvolver capacidades da mesma forma que o concorrente. Este fato ocorre em função das diferenças estruturais, diferenças em termos de poder de barganha etc.

(3) A heterogeneidade dos recursos constitui a principal fonte de diferenciação e de vantagem competitiva. Cada empresa, dentro de um ambiente competitivo, desenvolve uma base estável de recursos e capacidades, a partir da qual as estratégias são formuladas. Deste modo, as características competitivas, e a capacidade de geração de rendas estão diretamente relacionados com a combinação/articulação dos recursos e das capacidades que a empresa dispõe;

(4) Finalmente, o que determinará a capacidade de uma empresa se adaptar ao ambiente externo são seus recursos e suas capacidades, os quais auxiliam no desenvolvimento das competências essenciais.

Neste contexto, o enfoque interno vem caracterizando-se como a forma mais adequada para se definir a identidade da organização. A análise interna surge da preocupação que a empresa deve ter não apenas com o que deve oferecer a seus clientes, mas principalmente com o que pode oferecer especialmente bem. Deste modo, a combinação/articulação dos recursos e das capacidades internas da empresa, além de preservar a flexibilidade estratégica, gera informações mais realísticas para a formulação de estratégias orientadas para o longo prazo. [...] em um mundo onde as preferências dos clientes são voláteis, suas identidades mudam e as tecnologias para servir-lhes se desenvolvem rapidamente, uma orientação externa não estabelece referências estáveis para formular estratégias a longo prazo. Quando o ambiente está mudando continuamente, a própria empresa, definida em função de seus recursos e capacidades, pode ser uma base muito mais sólida para estabelecer sua identidade (GRANT, 1996, p. 152).

Hitt; Ireland; Hoskisson (2003) apresentam um modelo onde os recursos tangíveis, intangíveis e as capacidades organizacionais favorecem o desenvolvimento de competências essenciais, as quais permitem a geração de vantagens competitivas e da competitividade estratégica, conforme ilustra a **Figura 1**. A figura ilustra que a formulação de estratégias que gerem valor (competitividade estratégica) resultam da capacidade que a empresa tem para

criar vantagem competitiva.

Quanto aos recursos empresariais, podem ser classificados como tangíveis, tais como terrenos, edifícios, máquinas, instalações etc., e intangíveis, tais como marca, reputação da empresa, patentes, confiança recíproca entre gerentes e empregados, tecnologia, confiança dos consumidores, capacidade de inovação, rotinas organizacionais (trabalho em conjunto), informação sobre consumidores etc. Conforme Morcillo *et al.* (2001), alguns autores vêem nos recursos intangíveis, a razão fundamental do crescimento de uma empresa. Por estarem baseados em informação e conhecimentos, eles se ampliam sem limites de tal maneira que suas aplicações podem ser muito variadas. Itami; Roehl (1987) descrevem que os ativos intangíveis são a única fonte real de vantagem competitiva sustentável. No que diz respeito às características que devem ter os recursos empresariais, Amit & Schoemaker, (1993) e Barney (1991) destacam: (1) devem ser valiosos, permitindo que a empresa explore as oportunidades do ambiente e neutralize suas ameaças; (2) devem ser duráveis, para compensar o investimento exigido; (3) devem ser raros (ou pouco comuns), de maneira que os concorrentes não tenham facilidade de acesso a eles; (4) devem ser difíceis de imitar ou substituir, para evitar que outras empresas utilizem outros recursos que possam produzir o mesmo efeito.

As capacidades, de acordo com Campos (1996), referem-se aos conhecimentos e às habilidades que, desde uma perspectiva dinâmica, originam as competências essenciais da empresa. As capacidades organizacionais, de acordo com Hitt; Ireland; Hoskisson (2003), devem ser: (1) valiosas, na medida em que ajudam a empresa a neutralizar ameaças ou a explorar oportunidades; (2) raras, não existindo em um grande número de empresas; (3) de imitação dispendiosa; (4) e não substituíveis.

Ansoff aborda o tema das competências essenciais a partir da análise do conceito de sinergia, onde uma adequada combinação dos recursos existentes podem produzir um resultado superior ao obtido pela simples soma dos mesmos. Na sua visão, estas sinergias são resultado da boa utilização das habilidades, destrezas, atitudes e criatividade acumuladas pelas pessoas que compõem uma organização.

Desta forma, a geração de vantagens compe-

titivas, exige o desenvolvimento de competências essenciais, as quais são proporcionadas pela correta identificação, desenvolvimento e articulação dos recursos e das capacidades disponíveis na empresa.

### Breve histórico das incubadoras de empresas

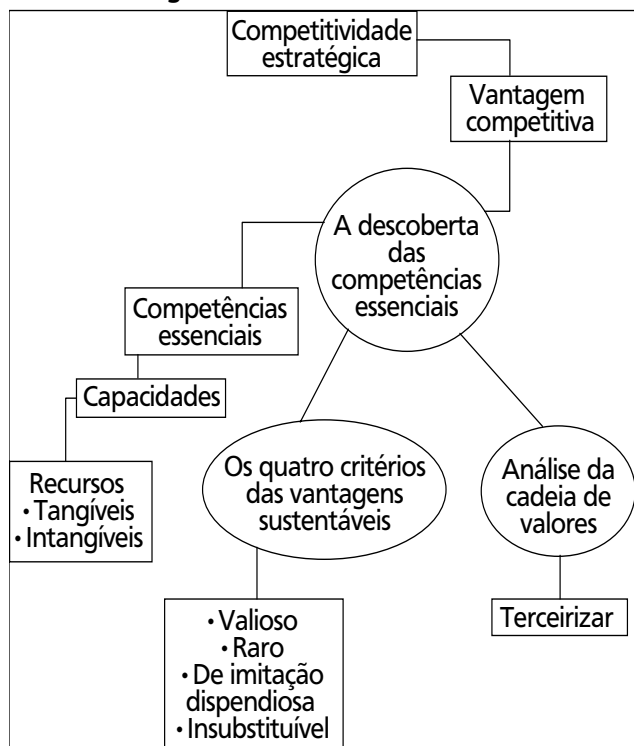
Na década de 1980, o mundo passara por mudanças no ambiente econômico. As grandes empresas passaram por crises, e o governo incentivava a criação de micro e pequenas empresas com a expectativa de gerar empregos para a população assim como renovar a economia das regiões. Os avanços tecnológicos em áreas emergentes como telecomunicações, biotecnologia e informática, abriram oportunidades para a criação de novas empresas que geralmente eram criadas por técnicos e pesquisadores vinculados a departamentos de universidades, centros de pesquisa ou médias e grandes empresas atuantes em áreas tecnológicas. (Histórico das Incubadoras de Empresas, 2004).

As incubadoras surgiram na metade do século XX nos EUA como um novo modelo de geração de empresas baseado no empreendedorismo e no conhecimento. Atualmente aquele país possui o maior número de incubadoras do mundo. Segundo dados do Panorama da ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas de 2003, as incubadoras “foram criadas para apoiar o desenvolvimento de novos empreendimentos e oferecer a infra-estrutura necessária para o crescimento de projetos inovadores. Estas instituições oferecem serviço especializado, orientação empresarial, espaço físico e infra-estrutura técnica, administrativa e operacional às empresas incubadas.

O movimento de incubadoras no Brasil teve início em 1984, com a criação de cinco fundações tecnológicas, localizadas em Campina Grande, Manaus, São Carlos, Porto Alegre e Florianópolis, que tinham por objetivo a promoção da transferência de tecnologia das universidades para o setor privado (GENE BLUMENAU 5 ANOS, 2002).

Segundo dados do panorama da ANPROTEC (2003), o Brasil destaque-se no ranking mundial tanto pelo número de incubadoras e empresas incubadas quanto pelas taxas anuais de crescimento, sendo líder da América Latina e do hemisfério sul.

**Figura 1 – Os componentes da análise interna que conduzem à vantagem competitiva e à competitividade estratégica.**



Fonte: HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. Administração Estratégica: Competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira, 2003, p.102.

São ao todo 207 Incubadoras em operação no Brasil, distribuídas em 23 Estados e no Distrito Federal, sendo que estão em maior números nas regiões Sul (96 incubadoras, ou seja, 46%), seguido da região sudeste (71 incubadoras, ou seja, 34%). Houve um aumento de 13% no número de incubadoras em operação em relação a 2002. (ANPROTEC 2003).

Disseminar a cultura empreendedora, gerar novas empresas, renda e postos de trabalho tem sido o resultado da ação do setor de incubação brasileiro. (ANPROTEC, 2003).

Nas incubadoras, as empresas têm acesso a serviços que dificilmente encontrariam sem auxílio. Estando incubadas, as empresas se capacitam para entrar de forma competitiva no mercado, transformando-se em potenciais geradoras de emprego e renda. Estatísticas de incubadoras americanas e europeias indicam que a taxa de mortalidade entre empresas que passam pelo processo de incubação é reduzida a 20%, contra 70% de mortalidade entre aquelas empresas nascidas fora do ambiente de incubadora. No Brasil, estimativas apontam que a taxa de mortalidade das micro e pequenas em-

presas que passam pelas incubadoras fica reduzida a níveis comparáveis aos europeus e americanos. Já para as nascidas fora do ambiente de incubadora, o Sebrae aponta uma taxa de mortalidade de 61% no primeiro ano (SEBRAE, 2004).

Além de espaço físico individualizado, as incubadoras oferecem salas de reunião, secretárias, bibliotecas etc. Mas, sem dúvida, o mais significativo serviço prestado pelas incubadoras são as consultorias gerenciais e tecnológicas (SEBRAE, 2004).

### O CRIEM - Centro de Referência em Incubação e Empreendedorismo de Blumenau (SC)

O CRIEM – Centro de Referência em Incubação e Empreendedorismo, é uma incubadora de empresas de base tecnológica, constituída em 1996, pela Universidade Regional de Blumenau - FURB, com a missão de contribuir para a geração de novos empreendimentos de base tecnológica na região onde está localizado, de tal modo a contribuir para o desenvolvimento socioeconômico regional e a inserção eficaz do Brasil no mercado mundial.

Formado por um consórcio de 15 instituições (AMPE, BADESC, BLUSOFT, ENE, ETEVI, IEL, PREFEITURA MUNICIPAL DE BLUMENAU, FÁCIL INFORMÁTICA, FUNCITEC, FURB, SEBRAE-SC, SENAI-SC, BRASIL TELECOM e FENASOFT) com interesses comuns e áreas de atuação complementares, o CRIEM é coordenado pela Universidade Regional de Blumenau.

O CRIEM gera suporte a alunos de cursos técnicos, graduação e pós-graduação, que possuem projetos considerados competitivos para criar novas empresas de software, de informação e de serviços para o mercado global. Deste modo, a incubadora se caracteriza como uma fonte de transferência de recursos tangíveis e intangíveis e de capacidades a empreendedores que pretendem contribuir com a dinamização da economia da região.

Como recursos tangíveis, a incubadora oferece a estrutura física necessária para o desenvolvimento das empresas, disponibilizando 12 módulos para incubação de empresas. Especificamente, a infra-estrutura oferecida às empresas inclui:

- Recepção / Secretaria;
- Fone / fax;
- Limpeza / vigilância 24 horas;

- Telefone (com ramal na sala);
- Internet (duas Workstations Dell P4 –2.8 GHz – 1 GB RAM);
- Sala de reunião;
- Laboratórios (13 computadores, com previsão de 24 para o segundo semestre de 2004);
- Laboratório de avaliação da qualidade de software (dois computadores);
- Sala de treinamento;
- Auditório;
- Depósito;
- Mobiliário para uso individual das empresas (duas mesas, quatro cadeiras, um armário e um gaveteiro por empresa);
- Equipamentos para uso individual das empresas (31 computadores);
- Projetor multimídia, retroprojetores e outros recursos audiovisuais para uso comum;
- Scanner para uso comum;
- Acesso a uma biblioteca própria, diretamente relacionada às atividades desenvolvidas pela incubadora junto às empresas.

As empresas incubadas contam ainda com uma estrutura de apoio (recursos intangíveis e desenvolvimento de capacidades), para o desenvolvimento empresarial em três linhas complementares: empresarial, tecnológica e comportamental. Este apoio é traduzido na forma de:

- PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO: o programa de capacitação desenvolvido junto às empresas incubadas está organizado em função de quatro áreas básicas e complementares: gestão, mercado, tecnologia e comportamento. O programa é composto por cursos seguidos de consultorias individuais, com vistas à construção de conhecimento aplicado à realidade de cada empresa. Assim, ao final de cada etapa do programa, os empreendedores possuem um documento avaliado pelo consultor responsável. Este documento pode ser o plano de marketing, o plano financeiro, o plano de desenvolvimento, enfim, uma etapa do Plano de Negócios. Ao final do programa, toda empresa deverá

ter um plano de negócios consistente e pelo menos um empreendedor capacitado a atualizá-lo e aperfeiçoá-lo sistematicamente.

- **PROGRAMA DE EXPOSIÇÃO AO MERCADO:** gera oportunidades de exposição, por meio da participação em eventos e de serviços de assessoria de comunicação e publicidade; empresta sua rede de contatos para a ampliação da rede de contatos das empresas; cria e produz um kit publicitário básico para as empresas incubadas, visando seu desenvolvimento comercial. Para tanto, a incubadora conta com uma assessoria de comunicação; apóia individualmente cada empresa no desenvolvimento de seu Plano de Negócios e na elaboração de projetos para a prospecção de recursos.

- **PROGRAMA DE ORIENTAÇÃO E ACOMPANHAMENTO:** cada empresa usufrui de um tutor acadêmico, que tem o papel de acompanhar e orientar a empresa incubada em relação às características técnicas do produto ou serviço desenvolvido e avaliar a sua evolução/desempenho ao longo do tempo. O tutor de negócios também é um professor da Universidade. A partir deste processo de orientação e acompanhamento, o Núcleo de Acompanhamento de Projetos (tutores) identifica as necessidades e potencialidades da empresa incubada, indicando as necessidades de cursos e consultorias especializados que devem estar contempladas do Programa de Capacitação e Desenvolvimento Empresarial.

### Metodologia utilizada

O método de estudo foi quantitativo. Comentando sobre referido método, Silveira *et al.* (2004, p. 109) descrevem que: “retrata a sociedade por meio de emprego de variáveis e estudos estatísticos”. A pesquisa foi descritiva, procurando relatar as características de determinada população e o estabelecimento de relações entre variáveis, não tendo compromisso para explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. A abordagem da presente pesquisa teve uma perspectiva de corte transversal, uma vez que refletiu a situação existente no momento da coleta dos dados, o que significa que estudos posteriores poderão identificar outros fatores. A amostra foi definida como não probabilística, de caráter intencional, conforme descreve Barros; Lehfeld (1986), haja visto que os elementos da amostra são escolhidos, pois se relacionam intencionalmente com as características estabelecidas.

O pesquisador então, se dirige intencionalmente a grupos de elementos dos quais deseja saber a opinião. O estudo se propôs então, propositadamente, a verificar a opinião dos responsáveis pelas empresas incubadas quanto a satisfação dos mesmos com os recursos e capacidades disponibilizados pelo CRIEM. Desta forma, foram entrevistados todos os representantes das 12 empresas incubadas.

Segundo Martins (2002, p. 50) “nos estudos exploratórios e descritivos os instrumentos mais comuns para coleta de dados são o questionário e a entrevista”. Neste estudo, o instrumento utilizado foi a entrevista estruturada, aplicada pessoalmente com cada um dos entrevistados. Saliu-se que os entrevistados puderam e foram induzidos a fazerem comentários sobre todas as questões, o que possibilitou conhecer ainda melhor a realidade, pois puderam responder duas ou mais alternativas numa questão ou até mesmo criá-las. Os dados coletados foram examinados utilizando-se a estatística descritiva, onde as respostas dos entrevistados foram apresentadas através de números relativos, com o objetivo de facilitar a análise crítica.

### RESULTADOS OBTIDOS

#### Análise teórica

A análise teórica se iniciou com a apresentação da teoria dos recursos e capacidades como uma alternativa à formulação de estratégias a partir do enfoque interno, e não do externo, tal como predomina na literatura especializada na gestão. Em linhas gerais, argumentou-se que, pelo fato de que o ambiente externo está continuamente mudando, a utilização do estoque de recursos e de capacidades internas da empresa constitui uma base muito mais sólida para a formulação de estratégias de longo prazo.

Apresentou-se também na análise teórica, um breve histórico das incubadoras de empresas. Da mesma forma, foi exposta a história da incubadora objeto deste estudo – o CRIEM, bem como foi descrito os tipos de recursos e capacidades que este transfere para as empresas incubadas. Desta forma, concluiu-se que a principal finalidade do CRIEM é transferir recursos e capacidades para as empresas incubadas. Portanto, o CRIEM utiliza-se dos preceitos da teoria dos recursos e capacidades para formular suas estratégias e objetivos, já que necessita constantemente aprimorar seu estoque

de recursos e capacidades para o bom resultado das empresas incubadas e conseqüentemente, o seu resultado.

### Estudo empírico

Com a finalidade de verificar a opinião das empresas incubadas sobre a eficácia do CRIEM como fonte de transferência de recursos e capacidades, o estudo empírico foi levado a cabo através da realização de entrevista estruturada com questões fechadas e com comentários, opcionais, sobre as respostas assinaladas, cujos resultados estão apresentados a seguir.

### Entrevistas realizadas

No que se refere aos recursos tangíveis colocados a disposição das empresas incubadas pelo CRIEM, constatou-se que:

No que diz respeito ao espaço físico (sala) disponibilizado às empresas incubadas, predomina um elevado grau de satisfação, uma vez que 91,67% dos entrevistados afirmaram que estão satisfeitos ou muito satisfeitos, enquanto que os demais 8,33% não estão satisfeitos nem insatisfeitos, considerando-se assim, como neutros.

Sobre os computadores (hardware) colocados a disposição, verificou-se que os entrevistados também demonstraram satisfação, entretanto, em um grau menos elevado quando comparado com o item anterior: 83,33% estão satisfeitos ou muito satisfeitos com a qualidade dos computadores, e 16,67% consideram-se neutros. Por outro lado, no que diz respeito a satisfação com a quantidade dos computadores colocados a disposição, o grau diminui para 75% dos entrevistados. Os demais 25% estão insatisfeitos ou neutros.

No caso dos softwares disponibilizados, diminui ainda mais o grau de satisfação, uma vez que 66,67% responderam que estão satisfeitos ou muito satisfeitos tanto com a qualidade como com a quantidade. Os demais 33,33% estão assim divididos: 25% consideraram-se neutros, e 8,33% estão insatisfeitos tanto com a quantidade como com a qualidade dos softwares disponibilizados pelo CRIEM, sob o argumento de que não há software para programação com hardware associado disponível.

Tratando-se do mobiliário disponibilizado, verificou-se que 75% dos entrevistados estão satisfeitos

ou muito satisfeitos, enquanto que os restantes 25% estão neutros ou insatisfeitos.

Sobre a biblioteca própria do CRIEM, apenas 25% responderam que estão satisfeitos. Os demais 75% estão assim divididos: 41,67% nunca utilizaram a biblioteca, 8,33% estão insatisfeitos com a biblioteca do CRIEM, preferindo, assim, utilizar a da Universidade, e 25% consideram-se neutros, comentando que poderia haver mais títulos.

Referindo-se aos equipamentos tais como scanner, projetor de multimídia e retroprojetores disponibilizados às empresas incubadas, constatou-se também um reduzido grau de satisfação: apenas 16,67% responderam que estão satisfeitos ou muito satisfeitos tanto com a qualidade como com a quantidade. Os demais 83,43% estão assim divididos: 58,33% nunca utilizaram tais equipamentos, 8,33% estão insatisfeitos tanto com a quantidade como com a qualidade, e 16,67% consideram-se neutros.

No que diz respeito ao grau de satisfação com as salas de treinamento, auditório e salas de reuniões disponibilizadas, 83,33% dos entrevistados responderam que estão satisfeitos ou muito satisfeitos, enquanto que os demais 16,67% consideram-se neutros.

Quanto aos telefones e fax colocados a disposição, apenas 58,33% consideram-se satisfeitos ou muito satisfeitos, enquanto que os demais 41,67% consideram-se neutros.

Sobre o atendimento dado pela recepção/secretarias às empresas incubadas, 100% dos entrevistados afirmaram que estão satisfeitos ou muito satisfeitos.

No que se refere aos serviços de suporte (manutenção) de equipamentos, os entrevistados também demonstraram um elevado grau de satisfação, uma vez que 91,67% dos entrevistados afirmaram que estão satisfeitos ou muito satisfeitos. Os demais 8,33% consideram-se neutros.

No que diz respeito aos serviços de limpeza disponibilizado, o grau de satisfação também é elevado, uma vez que 91,67% afirmaram que estão satisfeitos ou muito satisfeitos. Apenas 8,33% consideram-se insatisfeitos.

Referindo-se aos serviços de vigilância, 83,33% afirmaram que estão satisfeitos ou muito satisfeitos. Os demais 16,67% consideram-se neutros.



Sobre a qualidade da internet disponibilizada às empresas incubadas, 75% afirmaram que estão satisfeitos ou muito satisfeitos. Mesmo assim, estes comentaram que a qualidade poderia ser melhor, uma vez que a internet disponibilizada pelo CRIEM depende da Universidade, o que ocasiona demoras eventuais para manutenção e resolução de problemas. Os demais 25% que consideram-se neutros, comentaram que, sendo a internet disponibilizada pela Universidade e utilizada por toda a comunidade universitária, não apresenta a confiabilidade necessária para realizar transações.

Quanto aos recursos intangíveis colocados a disposição das empresas incubadas pelo CRIEM, constatou-se que:

No que se refere ao programa de capacitação/cursos (gestão, mercado, tecnologia, comportamento) oferecidos às empresas incubadas, constatou-se que 100% dos entrevistados estão satisfeitos ou muito satisfeitos tanto com a qualidade como com a quantidade de cursos oferecidos pelo CRIEM.

Sobre as consultorias oferecidas individualmente às empresas incubadas, 75% dos entrevistados afirmaram que estão satisfeitos ou muito satisfeitos tanto com a qualidade como com a quantidade. Os demais 25% consideraram-se neutros.

Quanto ao grau de satisfação com a orientação por tutores acadêmicos e de negócios disponibilizadas pelo CRIEM para as empresas incubadas, 50% consideram-se satisfeitos ou muito satisfeitos. Os demais 50% estão assim divididos: 33,33% consideram-se neutros, e 16,67% afirmaram estar insatisfeitos. Entre os que responderam estar neutros, 50% comentaram que os tutores tem aparecido poucas vezes para prestar as orientações necessárias.

No que diz respeito ao apoio oferecido pela equipe de coordenação do CRIEM, os entrevistados demonstraram um elevado grau de satisfação, uma vez que 100% responderam que estão satisfeitos ou muito satisfeitos.

No que se refere as trocas de conhecimentos entre as empresas incubadas pelo CRIEM, apenas 25% dos entrevistados responderam estar satisfeitos ou muito satisfeitos. Os demais 75% estão assim divididos: 25% nunca trocaram co-

nhecimentos com outras empresas incubadas, 25% afirmaram estar insatisfeitos ou muito insatisfeitos com as trocas realizadas, e 25% consideraram-se neutros.

Sobre as estratégias utilizadas pelo CRIEM para facilitar o acesso ao mercado (participação em feiras, apoio à elaboração de kit publicitário, redes de contatos etc.), as empresas incubadas demonstraram um elevado grau de satisfação, uma vez que 91,67% afirmaram estar satisfeitos ou muito satisfeitos. Apenas 8,33% consideraram-se neutros.

Da mesma forma que o item anterior, os entrevistados demonstraram um elevado grau de satisfação com as estratégias utilizadas pelo CRIEM para facilitar o acesso a recursos financeiros (participação em editais, apoio à elaboração de projetos, rede de contatos, etc.), uma vez que 91,67% afirmaram estar satisfeitos ou muito satisfeitos, limitando-se a 8,33% os que consideraram-se neutros.

Finalmente, no que se refere ao apoio dado pelo CRIEM para a participação em eventos, foi constatado que 41,67% afirmaram estar satisfeitos ou muito satisfeitos. Os demais 58,33% estão assim divididos: 33,33% afirmaram que nunca necessitaram deste apoio, e 25% consideraram-se neutros.

## Conclusão

Na análise das informações obtidas através das entrevistas realizadas constatou-se que as empresas incubadas, de uma forma em geral, apresentam um elevado grau de satisfação tanto com os recursos como com os programas de desenvolvimento de capacidades disponibilizados pelo CRIEM. Contudo, considera-se importante destacar:

Sobre os recursos tangíveis disponibilizados, foi possível verificar que entre os entrevistados predomina um índice de satisfação elevado. Contudo, recomenda-se que o CRIEM verifique alguns pontos:

(1) Setenta e cinco por cento dos entrevistados ou não utilizam ou não estão satisfeitos com a biblioteca disponibilizada pelo CRIEM. Neste caso, acredita-se que o CRIEM deveria preocupar-se em analisar os motivos tanto da insatisfação como da não utilização da biblioteca por

parte das empresas incubadas, principalmente porque esta está constituída por um acervo diretamente relacionado às atividades desenvolvidas pela incubadora junto às empresas;

(2) Sobre os equipamentos disponibilizados, constatou-se que apenas 16,67% responderam que estão satisfeitos ou muito satisfeitos, enquanto que os demais 83,43% ou nunca utilizaram os equipamentos, ou não estão satisfeitos. Assim, considerando-se o reduzido grau de satisfação (16,67%) aliado a elevada quantidade dos que nunca utilizaram tais equipamentos (58,33%) acredita-se que o CRIEM deveria rever suas políticas de compra/disponibilização de equipamentos para não oferecer o que as empresas incubadas provavelmente não necessitam;

(3) No que se refere aos telefones e fax colocados à disposição, considerando-se que apenas 58,33% responderam estar satisfeitos ou muito satisfeitos, acredita-se que o CRIEM deveria verificar quais os motivos deste reduzido grau de satisfação para chegar a um acordo com as empresas incubadas;

(4) Quanto à internet colocada à disposição, ainda que o índice de satisfação seja de 75%, muitos entrevistados afirmaram que sendo a internet disponibilizada pela Universidade e utilizada por toda a comunidade universitária, não apresenta a confiabilidade necessária para realizar transações. Neste caso, o CRIEM poderia verificar a possibilidade de adquirir ou contratar um provedor para não depender unicamente da Universidade;

No que tange ao apoio para o desenvolvimento empresarial (recursos intangíveis e desenvolvimento de capacidades), recomenda-se que o CRIEM verifique:

(5) O grau de satisfação com a orientação por tutores acadêmicos é de 50% apenas, uma vez que, segundo os entrevistados, os tutores tem aparecido poucas vezes para prestar as orientações necessárias. Acredita-se que este fato também deveria ser analisado pelo CRIEM;

(6) Destaca-se também o fato de que apenas 25% dos entrevistados responderam que estão satisfeitos ou muito satisfeitos com a troca de conhecimentos entre as empresas incubadas. Acredita-se que o CRIEM deveria, também, preocupar-se em analisar esta questão, uma vez que tanto entre os que estão satisfeitos, neutros ou insatisfeitos, surgiram opiniões contraditórias, tais como: (1) as empresas não tem o hábito de trocar informações, algumas até evitam fornecê-las, (2) por outro lado, outros entrevistados consideram que deveria haver troca de conhecimentos entre as empresas, e que esta deveria ser a mola propulsora dos projetos;

(7) Finalmente, considera-se importante destacar o fato de que 58,33% dos entrevistados nunca necessitaram ou consideram-se neutros em relação ao apoio dado pelo CRIEM para a participação em eventos. Considera-se importante verificar esta questão de uma forma mais detalhada, uma vez que a participação em eventos poderia traduzir-se em benefícios às empresas incubadas, tal como ampliação da rede de contatos, possibilidades de fechamento de novos negócios etc;

Conclui-se ainda que, embora havendo questões que necessitam de uma análise mais aprofundada por parte do CRIEM, algumas considerações positivas devem ser ressaltadas: (1) o índice de sobrevivência das empresas incubadas (93,33%) e (2) os resultados globais apresentados pelas empresas graduadas (80 novos produtos; uma carteira de 404 clientes diretos; um faturamento de um milhão de reais em 2002 e uma taxa de crescimento das empresas de 147%, no primeiro ano de atividades). Assim, considera-se lícito afirmar que o CRIEM se caracteriza como uma instituição que, utilizando os preceitos da teoria dos recursos e capacidades, é eficaz no fomento às incubadoras e cumpre integralmente a sua missão de contribuir para a geração de novos empreendimentos de base tecnológica na região onde está localizado, de tal modo a contribuir para o desenvolvimento socioeconômico regional e a inserção eficaz do Brasil no mercado mundial.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMIT, Raphael; SCHOEMAKER, Paul J.H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, 1993, p. 33-46.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. A formulação de estratégias a partir da teoria de recursos e capacidades. **Revista de Negócios**. Blumenau, v. 2, n. 3, p. 7-12, abr./jun. 1997.
- ANPROTEC. **Pesquisa panorama 2003**: evolução e abrangência do movimento nacional de incubadoras de empresas e parques tecnológicos. Brasília, 2003.
- BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p. 99-120, 1991.
- BARROS, Aidil Jesus Paes de.; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Um guia para a iniciação científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- CAMPOS, Eduardo Bueno. **Dirección estratégica de la empresa**: metodologia, técnicas y casos. Madrid: Pirámide, 1996.
- CRAIG, James C.; GRANT, Robert M. **Gerenciamento estratégico**. São Paulo: Littera Mundi, 1999.
- GENE BLUMENAU 5 ANOS: a natureza da inovação tecnológica. Blumenau, 2002. 1 CD-ROM.
- GRANT, Robert M. **Dirección estratégica**: conceptos, técnicas y aplicaciones. Madrid: Civitas, 1996.
- HISTÓRICO DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS. **Núcleo de Desenvolvimento e Difusão Tecnológica** - UERJ. Disponível em: <http://www.nd2tec.iprj.uerj.br/indexx2.htm>. Acesso em: 21 de abr. 2004.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira, 2003.
- ITAMI, Hiroyuki ;ROEHL, Thomasw. **Mobilizing invisible assets**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987.
- MAROTO, Juan Carrión. **Teoría de recursos y capacidades**. Disponível em:<http://www.um.es/cu-gio/conocimiento/conceptos.htm> Acesso em: 31 de abr. 2004.
- \_\_\_\_\_; URBINA, Marta Ortiz de. **La teoría de recursos y capacidades y la gestión del conocimiento**. Disponível em: [http://gestiondelconocimiento.com/conceptos\\_recursosycapacidades.htm](http://gestiondelconocimiento.com/conceptos_recursosycapacidades.htm). Acesso em: 31 de abr. 2004. 14:30:15.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MORCILLO, Patrício; ANTON, José Miguel Rodriguez; CASANI, Fernando; POMEDA, Jesús Rodriguez. **La teoría de recursos y capacidades**: un cruce de caminos. Cuadernos Aragoneses de Economía, Universidad de Zaragoza, Espanha, v.11, n.1, 2001.
- PETERAF, Margareth A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v.14, p.179-191, 1993.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, México: CECSA, 1994.
- SEBRAE – Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. **Programa SEBRAE de incubadoras de empresas**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/planejesuaempresa.asp>. Acesso em: 21 de mar. 2004.
- SILVEIRA, Amélia (Org). **Roteiro básico para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias**. 2 ed. Blumenau: Edifurb, 2004.