

Incubadoras do Paraná e a obtenção de recursos: Um estudo de multicasos sob a perspectiva das capacidades relacionais**ANANDA SILVA SINGH**

UFPR

a.singh@uol.com.br

AMANDA CRISTINA DE CASTRO

Universidade Federal do Paraná - UFPR

amandacdcastro@gmail.com

ANDRÉA PAULA SEGATTO

Universidade Federal do Paraná - UFPR

aps@ufpr.br

ANA PAULA MUSSI SZABO CHEROBIM

UFPR

cherobimanapaula@gmail.com



INCUBADORAS DO PARANÁ E A OBTENO DE RECURSOS: UM ESTUDO DE MULTICASOS SOB A PERSPECTIVA DAS CAPACIDADES RELACIONAIS

Resumo

A existência das incubadoras se justifica pela demanda por insero e adaptao de empresas ao mercado competitivo. Com vistas a promover o desenvolvimento dessas empresas bem como de empreendedores, as incubadoras possuem papel significativo ao apoiar essas iniciativas por meio de recursos compartilhados. Diante deste contexto, estudos que tratam do acesso e da obteno de recursos, por parte das incubadoras, tornam-se relevantes.  nesse cenário que este trabalho se insere, visto que busca analisar como se d a obteno de recursos, por parte de incubadoras, sob a perspectiva da capacidade relacional. Para tal, realizou-se um estudo de múltiplos casos, a partir de uma abordagem qualitativa e de natureza descritivo-exploratória. Foram analisadas duas incubadoras da cidade de Curitiba (PR), sendo os dados coletados a partir de entrevistas semi-estruturadas e analisados pela técnica da análise de contduo. Os resultados mostraram diferenças em alguns componentes das dimensões da capacidade relacional (como por exemplo, sinergia entre os parceiros, normas de comportamento e alteraes e solues), e similaridades nos demais. Ainda, sugeriu-se um novo componente e atributo para este objeto de análise. Tais resultados evidenciam maneiras diferentes de atuao entre incubadores e seus parceiros, gerando consequências no acesso e obteno de recursos proveniente dessas parcerias.

Palavras-chave: incubadoras, recursos, capacidades relacionais, *stakeholders*.

Abstract

The existence of incubators is justified by the demand for integration and adaptation of enterprises to the competitive market. In order to promote the development of these companies, as well as of entrepreneurs, incubators play a significant role supporting these initiatives through shared resources. Given this context, studies that deal with resource access and acquisition, by incubators, become relevant. It is in this scenario that this work takes place, once it seeks to analyze how incubators obtain resources, from the perspective of relational capabilities. To do so, a multiple case study was carried out, from a qualitative approach and by using a descriptive-exploratory research. Two incubators from the city of Curitiba (PR) were analyzed, data were collected from semi-structured interviews and analyzed from the content analysis perspective. The results demonstrated that incubator carry some components of relational capabilities differently (such as partners' synergy, behavioral rules, changes and solutions) and similarly in the rest of the cases. Still, a new component and attribute were suggested for this object of analysis. Such results show different ways of working amongst incubators and its partners, generating consequences in accessing and obtaining resources from these partnerships.

Keywords: incubators, resources, relational capabilities, stakeholders.



1 Introducao

Um dos pontos chave para que uma organizacao sobreviva e a capacidade de adquirir e manter recursos. Se as organizacoes estivessem no controle completo de todos os componentes essenciais para funcionarem, este problema poderia ser simplificado. Entretanto, nao existe organizacao que seja autossuficiente por completo. As organizacoes fazem parte de um complexo maior composto por outras organizacoes e que dependem destas para obter os recursos que ela nao possui e necessita para seu funcionamento (Pfeffer & Salancik, 1978).

As organizacoes classificadas como micro e pequenas empresas nao estao totalmente preparadas para o aumento da competitividade, mesmo representando um importante segmento do mercado, elas apresentam baixo capital, capacidade de financiamento restrita, precariedade da funcao gerencial, qualificacao dos recursos humanos inferior, precariedade da funcao tecnologica, ausencia de planejamento a longo prazo e baixo poder de barganha com parceiros comerciais. Uma das formas utilizadas por individuos que geram negocios nesse formato, com o objetivo de reduzir a instabilidade, e o de instalar seu negocio em incubadoras de empresas (Raupp & Beuren, 2009).

As incubadoras auxiliam as empresas provendo estrutura fisica (Vedovello & Figueiredo, 2005), suporte administrativo, financeiro e de estrutura (Raupp & Beuren, 2009), acelerando o desenvolvimento das empresas e contribuindo para que ela tenha sucesso e sustentabilidade no mercado (Storopoli, Pereira Binder, & Maccari, 2013).

Ainda, as incubadoras e empresas nela incubadas fazem parte de uma rede constituída por estes *stakeholders*, que consiste em um dos fatores externos do processo de incubacao, em conjunto com as condicoes economicas e a cultura empreendedora (Soetanot & Geenhuizen, 2007). Neste cenario, observa-se a importancia dos relacionamentos entre incubadoras e seus *stakeholders* para a obtencao de recursos. Uma vez que as capacidades relacionais dizem respeito a transferencia de recursos, conhecimento e capacidades entre organizacoes, este construto mostra-se pertinente para analisar as habilidades que as incubadoras tem de trabalhar aspectos relacionais com seus parceiros, com vistas a obter acesso a conhecimento e recursos relevantes decorrentes dessa parceria (Alves, 2015; Mcgrath, 2008).

A partir de um levantamento bibliografico na base de dados Google Scholar (sem periodo definido, excluindo-se citacoes e patentes, e com 'todas as palavras', sendo elas 'incubadoras' e 'capacidades relacionais' – devolvendo 23 estudos nacionais – e 'incubadoras' e 'capacidade relacional' – devolvendo 45 estudos), observou-se a inexistencia de estudos nacionais que tratam destes construtos de forma conjunta (foi encontrada apenas uma tese que trata das acoes relacionais entre Universidade-Governo-Empresa – UGE e os recursos delas resultantes, sem utilizar, entretanto, a perspectiva das capacidades relacionais para a analise). Fazendo a mesma busca no Portal de periodicos da Capes e base de dados SPELL, nenhum resultado foi devolvido. Com vistas a suprir essa lacuna na literatura, a respeito de estudos que tratam das incubadoras e seus relacionamentos sob a perspectiva das capacidades relacionais, este estudo mostra-se pertinente.

Diante deste contexto, este estudo tem o objetivo de analisar como se da a obtencao de recursos, por parte de incubadoras, sob a perspectiva da capacidade relacional.

Para tal, este estudo encontra-se estruturado nas seguintes secoes, alem da presente introducao: referencial teorico, contendo principais definicoes e aspectos relacionados aos construtos 'capacidades relacionais', 'incubadoras', e a obtencao de recursos das mesmas a partir dos relacionamentos com seus *stakeholders*; metodologia do trabalho, na qual sao apresentadas a abordagem e natureza da pesquisa, bem como as tecnicas de coleta e de analise de dados utilizadas; a apresentacao e analise dos resultados, sob a perspectiva das dimensoes das capacidades relacionais; e, por fim, as consideracoes finais, topico no qual sao apresentadas as conclusoes do estudo, suas limitacoes e sugestoes de pesquisas futuras.



2 Referencial teórico

2.1 Incubadoras e a obtenção de recursos a partir de seus *stakeholders*

Em virtude da demanda por inserção e adaptação de empresas ao mercado competitivo, além da capacitação dos empreendedores na gestão de seus empreendimentos, as incubadoras surgiram como um intermediário entre a Universidade e as empresas, auxiliando na sua cooperação, através da transferência de conhecimento e tecnologia (Abib, Hayashi Junior, Gomel, & Fonseca, 2012; Gallon, Ensslin, & Silveira, 2009). A incubadora pode ser caracterizada como sendo uma organização que visa o estímulo e apoio ao empreendedorismo, voltado para a inovação e conhecimento (BRASIL, 2016).

As incubadoras podem ser classificadas em: incubadoras de empresas de base tecnológica, incubadoras de empresas de setores tradicionais e incubadoras mistas. As incubadoras de empresas de base tecnológica oferecem apoio a empreendimentos relacionados ao desenvolvimento tecnológico, tais quais a informática, a biotecnologia, a mecânica, dentre outros. Por outro lado, as incubadoras de setores tradicionais comumente dependem do apoio de órgãos públicos (prefeituras e governos), associações comerciais ou industriais e comportam empresas orientadas para o desenvolvimento econômico (mecânica, eletrônica, indústria alimentícia, agroindústria). As incubadoras mistas, por sua vez, trabalham com a incubação de empresas tanto de base tecnológica quanto de setores tradicionais (Raupp & Beuren, 2007).

Os principais objetivos das incubadoras são prover às empresas nela incubadas a estrutura física (Vedovello & Figueiredo, 2005), promover a aceleração do desenvolvimento de empresas empreendedoras, contribuindo para que ela tenha sucesso e sustentabilidade no mercado competitivo no qual deseja se inserir (Storopoli et al., 2013).

As incubadoras podem – e devem – se relacionar com outras incubadoras, a fim de trocar experiências. Esse relacionamento ocorre em grande parte através da Anprotec (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores), que promove cursos, com o objetivo de estimular esse compartilhamento de informações. O aproveitamento do potencial do relacionamento entre incubadoras através de redes de incubadoras ainda é incipiente no Brasil, visto que apenas alguns estados do país possuem redes de incubadoras atuantes (como a Rede Mineira de Inovação - RMI, em Minas Gerais; a Rede de Incubadoras do Ceará – RIC, no Ceará).

No estado do Paraná, região esta na qual estão localizadas as incubadoras analisadas neste estudo, o conceito de redes de incubadoras se iniciou com a criação da REPORTE (Rede Paranaense de Incubadoras e Parques Tecnológicos) em 2000, pelo governo do Estado. A REPORTE foi criada com a intenção de fortalecer entidades que auxiliam pequenos empreendimentos, tais quais as incubadoras, a partir da promoção de eventos – tais quais *workshops* – que contribuem para a troca de conhecimentos e compartilhamento de informações em geral (Redação O Estado Do Paraná, 2002). Após a desarticulação da rede houve a criação de uma nova rede de incubadoras do estado do Paraná, constituída, até o momento, por 17 incubadoras.

Dessa forma, os *stakeholders* que constituem as redes e o ambiente nos quais as incubadoras estão inseridas torna-se importantes atores sociais para o acesso e obtenção desses recursos compartilhados.

O termo *stakeholder*, por sua vez, pode ser definido como sendo “qualquer grupo ou indivíduo que é afetado por ou pode afetar o alcance dos objetivos de uma organização” (Freeman & McVea, 2000, p. 4). Ainda, para Mitroff e Linstone (1993) *stakeholders* são quaisquer indivíduos, grupos, organizações, instituições que podem tanto afetar como serem afetadas pelas políticas de um indivíduo, grupo, organização ou instituição. Outra definição do termo consiste na sugerida por Clarkson (1995), que aponta que *stakeholders* são



indivíduos ou grupos de indivíduos interessados em uma organização e em suas atividades passadas, presentes e futuras.

Mais especificamente, os *stakeholders* ou grupos de interesse direto para os parques tecnológicos e para as incubadoras são principalmente: as universidades e institutos de pesquisa, empresários, agentes financeiros e investidores de risco (*venture capitalists*) (Santos, Dutra, Almeida, & Sbragia, 2008; Vedovello, 2000). Ainda, a rede constituída por estes *stakeholders* consiste em um dos fatores externos do processo de incubação, em conjunto com as condições econômicas e a cultura empreendedora (Soetanot & Geenhuizen, 2007).

Apesar da existência de uma rede contendo múltiplos *stakeholders* por vezes dificultar a promoção de uma gestão que atenda às necessidades – ainda que contraditórias – de todos eles (Zouain & Silveira, 2006), o envolvimento das incubadoras com esses grupos de interesses também pode contribuir para que elas tenham um maior acesso a recursos (Serra, Serra, Ferreira, & Fiates, 2011) sejam eles, capital físico, humano, organizacional e financeiro (Barney, 1991, 1996), melhorando sua produção de conhecimento (Soetanot & Geenhuizen, 2007). Logo, essas redes afetam, de forma positiva, os resultados das incubadoras, uma vez que contribuem para a formação de parcerias destas com seus grupos de interesses (Silva, Baeta, & Oliveira, 2016).

Esses relacionamentos, por sua vez, contribuem para incrementar o acesso das incubadoras a diversos recursos, não precisando depender exclusivamente de sua instituição mantenedora para tal. Ademais, o acesso a redes de relacionamentos mais ricas pode também contribuir para o crescimento, para o desempenho das incubadoras e para que consigam atender às peculiaridades e heterogeneidades existentes entre as empresas incubadas (Druilhe & Garnsey, 2009; Serra et al., 2011).

Indo ao encontro destes autores, Soetanot e Geenhuizen (2007) acrescentam que incubadoras que seguem o modelo de rede, interagindo com diversas organizações que dela fazem parte, e que buscam recursos em organizações além da sua instituição mantenedora, estão mais propensas a conseguirem atuar com maior dinamismo e vigor, visto que o compartilhamento de recursos provenientes dos diversos atores relacionados às incubadoras pode contribuir positivamente para a produção de novos conhecimentos.

Apesar disto, cabe destacar que a fonte de recursos financeiros para financiamentos de incubadoras de empresas, em países como a Coreia do Sul, a França, a Alemanha, os Estados Unidos, o Canadá e o Brasil provém do financiamento público, de forma direta ou por editais das agências de fomento (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – ANPROTEC, 2012).

Diante disto, para que as organizações consigam usufruir dos benefícios potenciais provenientes de seus relacionamentos com seus *stakeholders*, torna-se relevante que as mesmas trabalhem e desenvolvam suas capacidades de relacionamento. Sendo assim, a perspectiva das capacidades relacionais mostra-se pertinente para estudar a forma que as incubadoras acessam e obtém estes recursos.

2.2 Capacidades relacionais

O termo ‘capacidade’ está associado a procedimentos organizacionais e rotinas, com base no conhecimento, experiência e habilidades, com o objetivo de estruturar as atividades e de processar as informações (Pelaez, Melo, Hofmann, & Aquino, 2008). Além disso, esse termo é considerado uma maneira de diferenciação da atividade empresarial (Alves, 2015; Pelaez et al., 2008).

Dentre os vários tipos de capacidades, este estudo adotou as relacionais, pois segundo Czakon (2009) ainda há poucos estudos nesta área e seus componentes, no que se refere na



alocação de recursos, nos processos de aprendizagem e no seu impacto no desempenho da empresa, foram poucos investigados e ainda devem ser discutidos.

Apesar de alguns outros estudos utilizarem termos sinônimos para capacidade relacional, como capacidade de interação, capacidade de aliança, capacidade de colaboração, aliança de competência, colaboração interorganizacional, entre outros (Äyväri & Möller, 2008; Heimeriks & Duysters, 2007; Johnsen & Ford, 2006; Pagano, 2009; Yan, Zhang, & Zeng, 2010), neste estudo adotou-se o termo ‘capacidade relacional’.

Dentre as diversas definições – ainda que complementares e convergentes – acerca do construto ‘capacidade relacional (Rodríguez-Díaz & Espino-Rodríguez, 2006; McGrath, 2008), neste estudo utiliza-se a apontada por Alves (2015), que diz que a mesma consiste na criação e junção de estruturas, com vistas a “gerenciar conflitos, promover a confiança, transferir conhecimento e informação” (Alves, 2015, p.78), contribuindo para a criação de valor e melhorias nas cooperações interorganizacionais.

Dessa maneira, a capacidade relacional é uma consequência gradativa em que duas ou mais empresas optam por estender sua visão das relações, com a finalidade de melhorar sua posição competitiva no mercado (Mcgrath, 2008).

Os benefícios percebidos com as capacidades relacionais são a ampliação da base de recursos da organização (Czakov, 2009) e o aperfeiçoamento do processo de associação entre parceiros, buscando extinguir a duplicação de recursos e melhorar o uso dos mesmos (Espino-Rodríguez & Rodríguez-Díaz, 2008).

A fim de analisar como são desenvolvidas as capacidades relacionais nas incubadoras, para fins de obtenção de recursos, foi utilizado o modelo teórico proposto por Alves (2015). Este modelo é composto de cinco dimensões, sendo elas: de coordenação, cultural, de conhecimento, tecnológico e de coadaptação. Nesse modelo, Alves (2015) reorganizou e reagrupou por similaridade, as dimensões provenientes de outros estudos realizados, tendo como construto a capacidade relacional.

A Figura 1 ilustra o construto da capacidade relacional formado pelas cinco dimensões e seus respectivos componentes, criados a partir da reorganização dos componentes das dimensões dos estudos anteriores.



Figura 1: Dimensões e componentes que formam a capacidade relacional nas cooperações interorganizacionais.
Fonte: Alves (2015, p.109).

A leitura do modelo apresentado na figura 1 permitiu selecionar alguns componentes e atributos direcionados especificamente para o objeto de estudo deste trabalho. Os componentes selecionados para cada dimensão, bem como suas implicações e autores que as corroboram são apresentados no quadro 1.



Dimensão	Componente	Implicações	Autor(es)
Coordenação	Integração e sinergia	são necessárias ações (formais e informais) de coordenação de atividades e recursos com o parceiros	Schilke e Goerzen (2010)
		é necessário produzir sinergias entre as alianças individuais	
	Benefícios da coordenação	quanto maior a imersão relacional, mais as empresas se beneficiam dessas alianças (através da troca de recursos, novos métodos de produção, novos produtos)	McGrath (2008)
Cultural	Confiança	quanto mais confiável for o laço entre os parceiros, mais confiável será a transferência de conhecimento entre eles	McGrath (2008); Ngugi, et al. (2010)
	Diversidade cultural e valores	a existência de cultura e valores comuns promove maior profundidade de interações, gerando oportunidades de melhorias de relacionamentos a partir da cocriação de valor	Ngugi, et al. (2010)
	Normas de comportamento	as empresas são afetadas por padrões de comportamento nas relações	
Tecnológica	Transferência de tecnologia	integração de sistemas e procedimentos técnicos, bem como à absorção de lições tecnológicas dos parceiros	Johnsen e Ford (2006); Ngugi, et al. (2010)
Conhecimento	Obtenção de conhecimento	é necessário criar e ter capacidade de aprender e integrar novos conhecimentos, além de criar rotinas que facilitem o compartilhamento de informações	McGrath (2008)
		são necessárias ações formais e informais para controlar o conhecimento	Johnsen e Ford (2006)
		o desenvolvimento de recursos e estruturas fortes e efetivas de gestão permite que parceiros tenham recursos bem geridos ou estruturados	Ngugi, et al. (2010)
		é necessário evitar dependência excessiva entre parceiros	
Comunicação	a capacidade de se comunicar com outros atores para extrair informações aumenta a probabilidade de acessá-las	McGrath (2008)	
Coadaptação	Alterações e soluções	é necessário que os parceiros, por investimentos e adaptações mútuos, criem novas e eficazes soluções de produtos e processos	McGrath (2008)
	Experiências anteriores	a experiência na realização de parcerias anteriores contribui para a contínua transformação da empresa	
	Avaliação	o gerenciamento proativo das parcerias contribui para o fortalecimento de laços de valor e para expandir as alianças	
	Relações estreitas	é necessário desenvolver ações para modificar (estretar) parcerias ao longo do processo de aliança	Schilke e Goerzen (2010)

Quadro 1 – Dimensões das capacidades relacionais, componentes, implicações e autores utilizados no presente estudo.

Fonte: Elaborado pelas autoras, a partir de Alves (2015, pp.110-112).



As implicações apresentadas no quadro 1 refletem apontamentos e proposições dos autores que tratam cada um dos componentes das dimensões da capacidade relacional, conforme proposto no modelo da figura 1. As mesmas foram utilizadas para analisar os dados coletados nas incubadoras estudadas.

3 Metodologia

O presente trabalho apresenta natureza descritivo-exploratória. O estudo caracteriza-se como descritivo, visto que o pesquisador não interfere sobre os fatos, que por sua vez, são analisados, classificados e interpretados (Raupp & Beuren, 2003); e exploratório, por diagnosticar situações, explorar alternativas e buscar a descoberta de novas ideias (Zikmund, 2000), a partir da análise de um objeto ainda não estudado (incubadoras), em âmbito nacional, sob a perspectiva das capacidades relacionais.

Ainda, este estudo foi realizado sob a perspectiva da abordagem qualitativa, uma vez que trabalhou com interpretações da realidade das incubadoras estudadas (Bauer & Gaskell, 2002).

Quanto aos meios, esta pesquisa se utilizou do estudo de múltiplos caso, que permitem compreender fenômenos complexos em profundidade (Yin, 2001) tais quais o fenômeno aqui estudado (relacionamento entre as incubadoras e seus *stakeholders* para a obtenção de recursos). Foram analisadas duas incubadoras da cidade de Curitiba (PR), sendo que uma possui a Universidade (UFPR – Universidade Federal do Paraná) como instituição mantenedora e a outra, a FIEP (Federação das Indústrias do Estado do Paraná).

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas para levantamento dos componentes apontados no quadro 1. Foi entrevistado um responsável de cada incubadora. Posteriormente os dados foram analisados pela técnica da análise de conteúdo (Bardin, 2006). As categorias de análise utilizadas foram definidas *à priori* á coleta de dados, provenientes das cinco dimensões que formam as capacidades relacionais, apresentadas no modelo proposto por Alves (2015): (i) coordenação, (ii) cultural, (iii) tecnológica, (iv) conhecimento e (v) coadaptação.

4 Análise dos resultados

4.1 Caracterização das incubadoras analisadas

O processo de incubação na UFPR se iniciou em 2001, com a criação do NEMPS (Núcleo de Empreendedorismo da UFPR), tendo sido suas atividades incorporadas pela Coordenação de Empreendedorismo e Incubação em 2008. O processo de incubação é normatizado por editais de fluxo contínuo, direcionados a empresas de base tecnológica e/ou inovadoras (Agência de Inovação UFPR, 2017). A incubadora da UFPR possui, atualmente (junho de 2017), duas empresas incubadas e oito empresas já graduadas. A principal instituição mantenedora da incubadora é a Universidade Federal do Paraná (UFPR) e seus principais parceiros, atualmente, são o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), a Anprotec e a rede de incubadoras do estado do Paraná, da qual fazem parte. Dentre eles, o Sebrae e a rede de incubadoras são os parceiros mais fortes, com os quais possuem maior proximidade.

A incubadora da FIEP, denominada Centro Internacional de Inovação (ou C2i) do sistema FIEP, opera desde 2009. Entretanto, foi apenas em 2010 que suas atividades foram formalmente oficializadas, via ata de constituição. Até o momento (junho de 2017) a incubadora já graduou oito empresas e possui dez empresas incubadas, sendo destas, seis residentes e quatro não residentes. A incubadora se caracteriza mais por ser uma metodologia de aceleração, visto que a meta do programa é que as empresas se graduem ao final de um



ano. As atividades da incubadora são destinadas a prestar serviços para a indústria, como também agregar maior valor aos serviços executados pelo SESI (Serviço Social da Indústria), SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) e IEL (Instituto Euvaldo Lodi). O principal mantenedor da incubadora é o sistema FIEP, sendo que, estruturalmente a incubadora se encontra dentro do IEL. Atualmente, seus principais parceiros formais são: Sebrae, universidades federais (UTFPR, UFPR, PUC) e estaduais, a rede de incubadoras do Paraná, a Fundação Araucária, Centro Brasil Design, JCI, aceleradoras e fundos, WS (empresas de *web service*), SESI e SENAI. A incubadora possui ainda parcerias informais, que consistem principalmente de pessoas voluntárias em seu ecossistema e de mentorias.

4.2 A dimensão ‘coordenação’ nas incubadoras

As parcerias e os relacionamentos com *stakeholders* contribuem para o acesso e obtenção de recursos, tanto para a incubadora da UFPR quanto para a da FIEP. Para o entrevistado da UFPR, o relacionamento com o Sebrae, com as empresas incubadas e com a Universidade promove acesso e obtenção de recursos financeiros; e a rede de incubadoras propicia o acesso e obtenção de recursos principalmente informacionais. A partir da entrevista com o responsável pela incubadora da FIEP, observou-se a produção de sinergias entre alianças individuais (Schilke & Goerzen, 2010), através do acesso a outros ecossistemas (recursos relacionais) que a parceria da incubadora com a empresa “X” promove; e do acesso à infraestrutura, que é obtido a partir dos relacionamentos que a incubadora possui com parceiros que podem coincubar e coacelerar empresas (evitando que percam empresas que desejam ser incubadas, por restrição de espaço físico). No que diz respeito aos recursos financeiros, os mesmos são obtidos e acessados a partir de editais de fomento e de acesso a capital privado e público, a partir de editais de instituições como a Fundação Araucária e a empresa “Y” (*startup* que se encontra incubada na FIEP atualmente), além da própria instituição mantenedora (FIEP) e das empresas incubadas (estas, após graduadas, pagam à incubadora um percentual de sua receita líquida, proporcional ao tempo que ficaram incubadas). Dessa forma, os investimentos destinados às incubadoras analisadas provêm não apenas do financiamento público (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – ANPROTEC, 2012) – Universidade, Fundação Araucária – como também de financiamentos de organizações privadas (como o Sebrae).

No que concerne às ações formais e informais de integração com parceiros, com vistas à obtenção e acesso a recursos informacionais, para a incubadora da UFPR, estas consistem principalmente, nas reuniões entre os membros da rede de incubadoras da qual fazem parte, que, por sua vez ocorre de quatro a cinco vezes por ano e contam também com a participação do Sebrae. Ainda, há a participação em cursos fornecidos pelo SEBRAE, pela própria rede e pela UBI – empresa que contribui com as incubadoras difundindo as melhores práticas e fazendo pesquisas mundiais para ranquear as incubadoras. A incubadora da FIEP, por sua vez, trabalha com a realização de *Hackatons* que contam com a participação do Sebrae, Fundação Araucária, fundos, ONGs e outros parceiros que trabalham em conjunto na busca de uma solução para uma empresa. Ainda, a incubadora trabalha com a realização de *Pitch Days*, que são eventos focados no engajamento de investidores e parceiros, para *startups*.

Dessa forma, as incubadoras analisadas realizam ações (reuniões, cursos e eventos) voltadas para a coordenação de atividades com vistas ao acesso e à obtenção de recursos (Schilke & Goerzen, 2010) que, por sua vez, acabam promovendo parcerias informais, o compartilhamento de conhecimentos e, concordando com Serra et al. (2011), facilitando o acesso das empresas incubadas a potenciais recursos, a partir da participação na rede de *stakeholders*.

As incubadoras analisadas conseguem obter outros benefícios através de suas parcerias (Mcgrath, 2008), evitando gastos (“Eu tô em dúvida de uma parte financeira... eu ligo para um



colega [...] e ele ajuda a gente sem ter que remuner3-lo por isso” – Entrevistado, UFPR) e facilitando o acesso a recursos para suas empresas incubadas (“A empresa RP, via edital Sebrae, tiveram acesso a um recurso do Sebrae, foram finalistas do ‘Epifania’ para investimento anjo – Entrevistado, FIEP).

A rela3o de parcerias tamb3m contribui para aumentar o contato da empresa incubada com o mercado no qual deseja atuar, como ocorreu com a ‘J3 entendi’ (empresa incubada nas instala3es da FIEP), promovendo maiores chances de sucesso da mesma no mercado.

Esses benef3cios adicionais, proporcionados pelas rela3es de parcerias entre as incubadoras e seus parceiros, v3o ao encontro de um dos objetivos principais dessas institui3es, que consiste em contribuir para que a empresa, ap3s graduada, seja bem sucedida e consiga se sustentar no mercado no qual deseja se inserir (Storopoli et al., 2013).

A partir das falas dos entrevistados, foi poss3vel observar que um relacionamento bastante explorado pela FIEP 3 aquele que ela mant3m com empresas j3 consolidadas no mercado. A explora3o deste relacionamento n3o foi vis3vel nas falas do entrevistado da UFPR.

4.3 A dimens3o ‘cultural’ nas incubadoras

Tanto para a incubadora da UFPR quanto para a da FIEP, observou-se a import3ncia da confian3a como fator significativo e como crit3rio para o estabelecimento e manuten3o de parcerias. Na FIEP, h3 forma3o de uma banca para avaliar a *startup* que est3 se candidatando 3 incuba3o, para garantir que ela tem potencial para ser sua parceira. Isso tudo contribui para que aumentem a confian3a de que a parceria ser3 ben3fica para ambas as partes. Na UFPR, a confian3a n3o atua com um causador das rela3es de parceria, mas sim como uma consequ3ncia das mesmas, uma vez que a cria3o da rede, bem como as trocas que nela ocorrem, refor3ou os la3os de confian3a existentes entre seus membros.

Dessa forma, a partir das falas dos entrevistados 3 poss3vel observar que as rela3es de confian3a contribuem para a forma3o e manuten3o de parcerias, e estas, por sua vez, contribuem para o acesso e obten3o de recursos. Sendo assim, pode-se inferir que, indiretamente, a confian3a contribui para o acesso e obten3o de recursos, concordando com McGrath (2008) e Ngugi et al. (2010), que apontam a exist3ncia de uma rela3o direta entre confian3a e transfer3ncia de conhecimento.

Para a incubadora da UFPR e para a incubadora da FIEP, a diversidade cultural e os valores dos membros das parcerias que desenvolvem n3o atuam como um dificultador na obten3o de recursos, uma vez que “valores a gente tem valores muito pr3ximos” (Entrevistado, UFPR), indo ao encontro de Ngugi et al. (2010), que afirmam que cultura e valores comuns contribuem para a melhoria dos relacionamentos e para a cocria3o de valor. Apesar de existirem diferentes necessidades entre os *stakeholders* (Zouain & Silveira, 2006), esta diferen3a n3o atua com um fator dificultador para a obten3o de recursos, nas parcerias das incubadoras analisadas, uma vez que a “inova3o nasce dessas diferen3as” (Entrevistado, FIEP).

Na incubadora da FIEP, observou-se que as normas de comportamento da parceria interferem na mesma – concordando com Ngugi et al. (2010) –, podendo gerar impactos negativos, visto que j3 ocorreram casos de descontinuidade do processo de incuba3o de empresas por conta de um comportamento diferente daquele esperado ou estipulado por contrato.

Para o entrevistado da UFPR, as normas de comportamento n3o apresentaram impacto negativo nas rela3es de parceria que j3 desenvolveram at3 o momento.

Adicionalmente, e n3o presente nos componentes da dimens3o cultural do modelo, o que foi apontado como um fator dificultador do relacionamento para obten3o de recursos foi a diferen3a na ‘autonomia’ que cada membro da parceria possui. Isso dificulta a realiza3o de



atividades que permitem o compartilhamento de conhecimento, como seminários, por exemplo. Ainda, as diferentes orientações e objetivos de cada parceiro, componente também não presente no modelo da figura 1, podem dificultar esse processo, conforme o entrevistado da UFPR apontou, ao afirmar que “[...]o Senai, que é muito mais voltado para o mercado.. Nós aqui não, é tudo mais burocrático, é mais transparente [...] no Senai também é assim, mas a gente não tem tanta autonomia quanto tem uma prefeitura ou um parque Itaipu”.

A fala do entrevistado UFPR aponta a implicação de que, na ocorrência de diferentes orientações e objetivos, seus processos pode ser dificultados.

4.4 A dimensão ‘tecnológica’ nas incubadoras

No que diz respeito ao componente ‘transferência de tecnologia’ desta dimensão, a incubadora da UFPR utiliza como tecnologia aprendida e compartilhada a metodologia CERNE (Centro de Referência de Apoio a Novos Empreendimentos), baseando-se nela para formar novas habilidades técnicas de seus membros a partir do desenvolvimento de práticas sugeridas pela metodologia.

Já a entrevistada da incubadora da FIEP focou sua resposta na forma que a incubadora tem de mostrar as tecnologias que as empresas nela incubadas desenvolvem e podem transferir a outras empresas já inseridas no mercado (não focando sua resposta nas tecnologias que a incubadora aprende com seus parceiros, mas sim nas que oferece a eles). A incubadora divulga suas tecnologias aos possíveis investidores a partir de *Demo Days*, que são eventos que promovem a oportunidade de empresas já consolidadas no mercado conhecerem as *startups* incubadas e decidirem se as mesmas são dignas de investimentos e se seus produtos são de seu interesse. Nesses eventos, empresas conseguem absorver melhor a tecnologia que está sendo ofertada pelas *startups* incubadas.

A partir dos dados obtidos nas entrevistas é possível observar que as incubadoras trabalham, de formas diferentes, a integração de novos conhecimentos a seus processos, visando a criação de novos conhecimentos e absorção de lições tecnológicas de seus parceiros, corroborando o apontado por Johnsen e Ford (2006) e Ngugi et al. (2010).

Também neste componente observou-se a presença significativa do relacionamento da incubadora da FIEP com empresas já consolidadas, aumentando a interação das mesmas com as empresas incubadas. A existência deste tipo de relacionamento não foi identificada nas falas do entrevistado da incubadora da UFPR.

4.5 A dimensão ‘conhecimento’ nas incubadoras

Para criar conhecimento na aliança entre a incubadora e seus *stakeholders*, a entrevistada da incubadora FIEP afirma utilizar a metodologia CERNE. O modelo utilizado para criação de conhecimento na aliança foi adaptado de acordo com a realidade da incubadora e de trinta e seis práticas, a incubadora reduziu as boas práticas para que o processo não fosse extenso.

Por outro lado, a incubadora UFPR, afirma que o conhecimento na aliança é gerado pela própria rede, por meio das reuniões e das próprias relações informais, como visitas, almoços e cafés e das relações formais, como treinamentos, seminários e palestras.

Em ambas as falas dos entrevistados, podemos identificar que a resposta reforça o que McGrath (2008) diz, que é necessário criar e ter capacidade de aprender e integrar novos conhecimentos, além de criar rotinas que facilitem o compartilhamento de informações.

As estruturas para gerir os recursos dos parceiros na incubadora FIEP dependem do tipo de recurso envolvido, que pode ser físico, intangível, humano ou financeiro. No que tange ao recurso de conhecimento ou intangível, ele é gerido por um sistema de gerenciamento que apoia além da gestão, a interface das *startups*. Esse apoio é fornecido em parceria com a WS Tech, com os serviços mais tecnológicos, como o *Cloud Computing*, ou



serviço de nuvem para compartilhamento de informações e conhecimento. Além disso, outra estrutura utilizada para gerir os recursos são os laboratórios do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI). Dessa maneira, o desenvolvimento de recursos e estruturas fortes e efetivas de gestão permite que parceiros tenham recursos bem geridos ou estruturados (Ngugi, Johnsen, & Erdélyi, 2010).

Por outro lado, não foi identificado na fala do entrevistado da UFPR que há estrutura para gerir os recursos, foi comentado apenas que o conhecimento é criado na própria rede, por meio das reuniões e das próprias relações informais e formais.

Esse conhecimento gerado pela aliança na incubadora FIEP é controlado por meio de registros, atas, lista de presença, entre outras formas de anotações. Da mesma forma que, ao receber um recurso ou participar de edital para apoio a implantação de gestão em incubadoras, é necessário que as informações estejam registradas e inseridas via sistema para formalizar as interações. Além disso, a cada três meses são realizadas atualizações do plano, das incubadoras, dos indicadores e metas, para controle dessas informações, bem como o registro de informações para treinamento de novos colaboradores e replicação do conhecimento em fluxo de processos, confirmando o que Johnsen e Ford (2006) dizem (são necessárias ações formais e informais para controlar o conhecimento), diferentemente da incubadora UFPR que não tem o controle, apenas o aproveitamento desse conhecimento.

A troca de informações e conhecimentos na aliança da incubadora FIEP é estimulada por meio de eventos, como exemplo, com a Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) que são parceiros da incubadora. A partir dessa união estão sendo realizados “conversatórios” para promover trocas de conhecimento, tanto pelas dificuldades de gestão quanto pelo perfil do empreendedor, entre outros temas com a finalidade de estimular a troca de conhecimentos. Enquanto que para a incubadora da UFPR o estímulo para troca de informações e conhecimentos é feito nas reuniões, por meio de perguntas dos membros, compartilhamento de ferramentas ou até mesmo indicações de pessoas. Ambas as falas dos entrevistados vão encontro de McGrath (2008), que aponta a capacidade de adquirir, absorver, integrar, trocar e utilizar conhecimentos/competências para cocriar novos.

A maior forma de integração dos conhecimentos para a incubadora FIEP é quando os parceiros estão em um mesmo ambiente, segundo o entrevistado, no caso de clientes como as *startups*, na opção de residentes elas terão acesso as demais *startups*, de diferentes segmentos, de modo que conectam-se, apoiam-se, principalmente em soluções que uma tem e a outra não. Essa sinergia ocorre quando as *startups* estão na modalidade de residentes, as não-residentes são motivadas mais pela oportunidade de rede de contatos que o programa oferece, do que a integração de conhecimento em si. De maneira diferente, a incubadora UFPR enxerga a forma de integrar os conhecimentos pela implantação do sistema de gestão CERNE. Essa metodologia será implantada em todas as incubadoras e vai oferecer às *startups* incubadas os procedimentos, manual de gestão da incubadora, formulários e a sistematização na forma de gerenciamento. Apesar da perspectiva diferente da maneira de integrar, ambas possuem capacidade de integrar com sucesso os conhecimentos existentes na empresa com novas informações adquiridas dos parceiros (Schilke & Goerzen, 2010).

Apesar dos benefícios gerados pela cooperação, existe um limite até que ponto a incubadora FIEP pode ajudar, para evitar a dependência excessiva dos parceiros. Do ponto de vista que uma empresa incubada é um parceiro, indicações ou contratações são ações mais restritas na incubadora, até mesmo em função da prestação de contas realizada para o tribunal de contas. Eles fazem o acesso, mas não acompanham as empresas incubadas até o cliente, até mesmo porque a incubadora possui limitação física e não consegue apoiar dessa maneira a todos. Portanto, a incubadora FIEP ensina e nas situações que não está dando certo, eles orientam para outras abordagens, além de oferecer auxílio de mentores, caso seja necessário. Um ponto ressaltado pelo entrevistado FIEP é que na seleção de *startups* a serem incubadas,



para a banca, “um dos critérios de maiores pontos, que valem maior nota, é o empreendedor, ele tem que ser o cara”.

Para a incubadora UFPR também evita-se a dependência excessiva dos parceiros e existe uma grande preocupação de se tornarem autossuficientes. Desconsiderando as empresas incubadas, o entrevistado da UFPR acredita que eles não precisam de parceiros para sobreviver e que na ausência deles é possível executar o trabalho da incubadora. A tendência é aumentar a captação de recursos internos para não só sobreviverem, mas realizarem mais ações com os recursos captados. Tais recursos estão associados à oferta de serviços, como o de consultoria, visto a experiência e o conhecimento dos membros da incubadora e dos professores na universidade, sem ter que remunerá-los para determinado serviço, uma vez que são funcionários da universidade. Portanto, a incubadora ligada diretamente a universidade detém competências internas, que apesar de não trazerem recursos financeiros, melhoram os recursos de conhecimento interno oferecido pelas incubadoras as empresas incubadas. Portanto, ambas incubadoras validam a afirmação de Ngugi et al. (2010) de que é necessário evitar dependência excessiva entre parceiros.

Ainda para a incubadora UFPR, mais que desenvolver negócios e obter recursos financeiros, a grande preocupação é desenvolver pessoas, desenvolver o espírito empreendedor e a inovação, essa é a razão de ser da incubadora.

No que diz respeito ao elemento comunicação, da dimensão do conhecimento, o processo de comunicação ou *feedback* entre os parceiros na incubadora FIEP ocorre de maneira formal a cada três meses, nesse momento é realizado o planejamento e o replanejamento. Informalmente, a avaliação é diária por meio de conversas informais e *feedback* dos trabalhos, visto que o período do programa é pequeno e essas contribuições não podem deixar de ser repassadas, segundo o entrevistado FIEP. Enquanto que na incubadora UFPR o processo de comunicação entre os parceiros é realizado por meio de um aplicativo móvel de mensagens instantâneas e reuniões realizadas de quatro a cinco vezes ao ano. Ambas as respostas corroboram McGrath (2008), apontando que a capacidade de se comunicar com outros atores para extrair informações aumenta a probabilidade de acessá-las.

4.6 A dimensão ‘coadaptação’ nas incubadoras

Para que as alianças sejam benéficas, com compartilhamento de informações, eficiência do relacionamento, menos incerteza e tempo para mudanças, as alianças são alteradas e melhoradas continuamente na incubadora FIEP. Como exemplo citado pelo entrevistado da incubadora FIEP, utiliza-se ferramentas de *feedback* depois dos eventos, para saber se as expectativas foram atendidas, se as *startups* incubadas conseguiram fazer contato. Além disso, a incubadora também avalia a cada semestre junto às empresas incubadas, o que pode ser melhorado, saber como que o processo está evoluindo e quais são as expectativas com o programa. Concordando com McGrath (2008) de que é necessário que os parceiros, por investimentos e adaptações mútuas, criem novas e eficazes soluções de produtos e processos.

Enquanto que para a incubadora UFPR, para que as alianças sejam benéficas o desenvolvimento está sendo focado na rede. Atualmente o nível de aderência de interações sociais é baixo, cada empresa incubada está preocupada com o seu universo e pouca atenção é dada aos relacionamentos externos. A intenção da incubadora UFPR é tornar a rede mais robusta e aumentar o nível de aderência das interações sociais para além dos encontros. Portanto, não foi percebida alterações na aliança, apenas a intenção.

Ambas as incubadoras buscam soluções para beneficiar ambos os parceiros. Um exemplo citado pelo entrevistado da incubadora UFPR são os seminários realizados, de modo a aproximar todos os membros da aliança e pensar na rede como um todo.

As experiências de parcerias anteriores são utilizadas para gerar aprendizagem, o que a incubadora FIEP tem realizado é o compartilhamento das histórias e das trajetórias das



startups incubadas em eventos de graduacao, de modo que empreendedores potenciais ou empresas que pretendem se incubar compreendam os tipos de facilidades e dificuldades que as empresas enfrentaram ao longo do periodo do programa. No que diz respeito aos demais parceiros, ao realizar uma alianca com seus *stakeholders* a incubadora FIEP busca o historico de relacionamento armazenado e a partir desse relat6rio eles irao analisar se farao a parceira novamente ou sera realizada de outra forma, dependendo do historico registrado. Devido o grande numero de parceiros, o historico de todas as relacoes foram registrados a fim de identificar o que foi realizado, se atendeu as expectativas e tomar os devidos cuidados. Corroborando McGrath (2008) ao afirmar que a experiencia na realizacao de parcerias anteriores contribui para a contnua transformacao da empresa.

Por outro lado, na incubadora UFPR devido a rotatividade de funcionarios nao ha registro das experiencias passadas. Atualmente, os membros estao buscando registrar todas as relacoes, bem como os manuais de procedimentos que compoe o conhecimento explicito. Apesar dos manuais terem sido construidos a pouco tempo, a intencao e que a atualizacao seja realizada periodicamente ano a ano, ou na medida que surgirem os problemas e percebam a necessidade de mudanca. Outro fato e que esses documentos da incubadora podem ser compartilhados aos membros da rede com outras universidades, caso seja solicitado.

As parcerias sao avaliadas ativamente, para se manterem valiosas e antecipar os concorrentes na incubadora FIEP. O criterio utilizado por eles e o mercado e a avaliacao interna, caso tenha atendido ou nao. Esse criterio e mais direto e menos qualitativo, pois a incubadora presta conta e precisa ter registrado os motivos que geraram a avaliacao positiva ou negativa, apoiando a afirmacao de McGrath (2008), de que o gerenciamento proativo das parcerias contribui para o fortalecimento de laos de valor e para expandir as aliancas. Enquanto que para incubadora UFPR a avaliacao e informal e o unico beneficio citado e o "custo beneficio" gerado pelas parceiras.

Na incubadora FIEP desenvolvem-se acoes (eventos, rodas de conversas, interacao presencial) para fazer com que as relacoes entre parceiros sejam estreitas, duradouras, de compromisso e competitivas, gerando maior comprometimento e confianca. O proposito da FIEP e trocar e fazer acontecer, atraves do sucesso das *startups*, por isso promovem diversas formas para viabilizar essas parcerias. De modo semelhante, a incubadora UFPR desenvolve acoes para que as relacoes entre parceiros sejam estreitas, de laos fortes, duradouras, de compromisso e competitivas, entretanto eles focam a rede. Segundo o entrevistado da incubadora UFPR e na rede que tudo acontece, que os parceiros se inspiram e se ajudam. Outra ferramenta utilizada que os aproxima e o aplicativo movel de mensagens instantaneas, com ele os parceiros podem se comunicar, compartilhar documentos, reportagens, informacoes, ou seja, e um meio de construcao de conhecimento entre os parceiros. Portanto, ambas as incubadoras desenvolvem acoes para modificar (estretar) parcerias ao longo do processo de alianca (Schilke & Goerzen, 2010).

5 Consideracoes finais

A partir dos resultados obtidos, observou-se que ambas as incubadoras exploram os componentes das dimensoes analisadas, melhorando seu desempenho e obtendo beneficios atraves das parcerias formadas (Druilhe & Garnsey, 2009; Serra et al., 2011). Apesar de as incubadoras trabalharem a maioria dos componentes analisados, observou-se alguns componentes explorados apenas pela incubadora da FIEP, como a sinergia entre os parceiros (na dimensao de coordenacao), atraves da colocacao de parceiros em contato com outros parceiros para exploracao e acesso a diversos recursos (parceiros para coincubar e coacelear empresas nela incubadas, para acessar outros ecossistemas e suprir eventuais restricoes de recursos humanos e de infraestrutura), alem do financeiro e do informacional. Alem do



atributo 'sinergia', da dimensao de coordenacao, tambem em relacao ao componente 'normas de comportamento' (na dimensao 'cultural'), apenas os dados da incubadora FIEP concordam com a literatura (Ngugi, Johnsen, & Erdelyi, 2010) que aponta que este componente gera interferencias na parceria. Apenas esta incubadora trabalha o componente 'acoes formais e informais para controlar o conhecimento' (dimensao conhecimento); 'alteracoes e solucoes' (dimensao de coadaptacao) para melhorar as aliancas; registros de 'experiencias anteriores' e 'avaliacao' das parcerias, de maneira formal.

No que concerne a dimensao cultural, foram apontados na fala do entrevistado da UFPR, um novo atributo relacionado a dimensao cultural e vinculado a normas de comportamento, o atributo 'autonomia'. Foi identificado tambem um componente relacionado a dimensao cultural, ate entao nao presente no modelo apresentado no quadro 2. Esse componente refere-se a 'objetivos e orientacao' do parceiro e tem como implicacao 'na ocorrencia de diferentes orientacoes e objetivos, seus processos podem ser dificultados'. Na fala do entrevistado da UFPR observou-se a existencia de um novo atributo e componente na dimensao cultural do modelo proposto. Desta forma, sugere-se neste trabalho, a inclusao no modelo proposto: (i) do atributo 'autonomia' no componente 'normas de comportamento' da dimensao cultural e (ii) do componente 'objetivos e orientacao', tambem na dimensao cultural. A implicacao deste componente e que 'na ocorrencia de diferentes orientacoes e objetivos, os processos de parceria podem ser dificultados', sendo estas as principais contribuicoes teoricas deste estudo.

Dado que este trabalho consiste em um estudo inicial que ainda se encontra em desenvolvimento e que novas entrevistas estao sendo realizadas com responsaveis de outras incubadoras da cidade de Curitiba-PR, almeja-se validar a inclusao dos componentes e atributos aqui propostos, bem como o surgimento de possiveis novos.

Em suma, observa-se que as acoes e parcerias realizadas pela incubadora da UFPR sao mais direcionadas para a obtencao do recurso informacional (sendo este obtido, em grande parte, a partir do relacionamento com outras incubadoras apenas) e, em menor grau, financeiro, enquanto que a incubadora da FIEP articula suas acoes de forma a explorar mais seus diversos parceiros para a obtencao de recursos diversos, como aqueles identificados por conta das acoes de sinergia que promove.

Apesar de cumprir o objetivo proposto, o estudo apresenta como limitacao, o numero de casos analisados. Sugere-se, como pesquisa futura, a realizacao de estudos – com a mesma tematica –, em outras cidades e estados do pais, com vistas a verificar pontos de similaridades e diferencas entre as regioes.

Este estudo permitiu verificar como a exploracao de relacionamentos com diversos parceiros contribui para um maior acesso e obtencao de recursos, como ocorre com a incubadora da FIEP. Ainda, a exploracao dos componentes das dimensoes da capacidade relacional contribui para um estreitamento das parcerias, aumentando a gama de parceiros possiveis para compartilhar, acessar e fornecer recursos para a instituicao.

Referencias

Abib, G., Hayashi Junior, P., Gomel, M. M., & Fonseca, M. W. (2012). O papel construtivo das incubadoras no alinhamento estrategico e mercadologico das empresas incubadas e graduadas. *REGPE - Revista de Empreendedorismo E Gestao de Pequenas Empresas*, 1(3).

Agencia de Inovacao UFPR. (2017). Incubadora. Retrieved June 30, 2017, from <http://www.inovacao.ufpr.br/portal/empreendedorismo-incubacao/incubacao-de-empresas/>
Alves, F. S. (2015). *Capacidades Relacionais em Cooperacoes Para Desenvolvimento de Tecnologias Com e Sem Fins Lucrativos*. Universidade Federal do Parana (UFPR).



- s, F. S., Segatto, A. P., & De-Carli, E. (2016). Theoretical Framework About Relational Capability on Inter-Organizational Cooperation. *Journal of Industrial Integration and Management*, 1(4), 1650012-1-1650012–17.
- Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – ANPROTEC. (2012). *Estudo, análise e proposições sobre as incubadoras de empresas no Brasil*. Brasília. Retrieved from http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Estudo_de_Incubadoras_Resumo_web_22-06_FINAL_pdf_59.pdf
- Äyväri, A., & Möller, K. (2008). Understanding relational and network capabilities—a critical review. *24th IMP-Conference, Uppsala*, (August 2015).
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (1996). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading: AddisonWesley Publishing Company.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes.
- BRASIL. Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação (2016). Brasil. Retrieved from http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm
- Clarkson, M. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.
- Czakon, W. (2009). Relational capability of organizations: Theoretical advances. *Journal of Economics & Management*, 5, 48–65.
- Druilhe, C., & Garnsey, E. (2009). Do Academic Spin-Outs Differ and Does it Matter? *The Journal of Technology Transfer*, 29(3–4), 269–285.
- Espino-Rodríguez, T. F., & Rodríguez-Díaz, M. (2008). Effects of internal and relational capabilities on outsourcing: an integrated model. *Industrial Management & Data Systems*, 108(3), 328–345.
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2000). A stakeholder approach to strategic management. In *Handbook of strategic management* (pp. 189–207). Oxford: Blackwell Publishing.
- Gallon, A. V., Ensslin, S. R., & Silveira, A. (2009). 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. *JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management*, 6(3), 551–572.
- Heimeriks, K. H., & Duysters, G. M. (2007). Alliance Capability as a Mediator Between Experience and Alliance Performance: An Empirical Investigation into the Alliance Capability Development Process. *Journal of Management Studies*, 44(1), 25–50.
- Johnsen, R. E., & Ford, D. (2006). Interaction capability development of smaller suppliers in relationships with larger customers. *Industrial Marketing Management*, 35(8), 1002–1015.
- Mcgrath, H. (2008). *Developing a relational capability construct for SME network marketing using cases and evidence from Irish and Finnish SMEs*. Education And Training. Waterford Institute of Technology.
- Mitroff, I. I., & Linstone, H. A. (1993). *The Unbounded Mind: Breaking the Chains of Traditional Business Thinking*. Oxford University Press.
- Ngugi, I. K., Johnsen, R. E., & Erdélyi, P. (2010). Relational capabilities for value co-creation and innovation in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(2), 260–278.
- Ngugi, I. K., Johnsen, R. E., & Erdélyi, P. (2010). Relational capabilities for value co-creation and innovation in SMEs. *Journal of Business and Enterprise Development*, 17(2), 260–278.



- Pagano, A. (2009). The role of relational capabilities in the organization of international sourcing activities: A literature review. *Industrial Marketing Management*, 38(8), 903–913.
- Pelaez, V., Melo, M., Hofmann, R., & Aquino, D. (2008). Fundamentos e microfundamentos da capacidade dinâmica da firma. *Revista Brasileira de Inovação*, 7(1), 101–125.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. (Harper & Row, Ed.). Palo Alto: Stanford University Press.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2003). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In M. Beuren (Ed.), *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2007). Compartilhamento do conhecimento em incubadoras brasileiras associadas à Anprotec. *Revista de Administração Mackenzie*, 8(2), 38–58.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2009). Programas oferecidos pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas. *Revista de Administração E Inovação - RAI*, 6(1), 83–107.
- Redação O Estado Do Paraná. (2002). Rede paranaense ganha mais quatro incubadoras. Retrieved June 30, 2017, from <http://www.tribunapr.com.br/noticias/economia/rede-paranaense-ganha-mais-quatro-incubadoras/>
- Rodríguez-Díaz, M., & Espino-Rodríguez, T. F. (2006). Developing relational capabilities in hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(1), 25–40.
- Santos, G. D., Dutra, I. S., Almeida, F. R., & Sbragia, R. (2008). Um estudo sobre indicadores de avaliação de incubadoras de base tecnológica no Brasil. *Revista Capital Científico*, 6(1), 257–283.
- Sarkar, M. B., Aulakh, P., & Madhok, A. (2009). Process Capabilities and Value Generation in Alliance Portfolios. *Organizational Science*, 20(3), 583–600.
- Schilke, O., & Goerzen, A. (2010). Alliance management capability: an investigation of the construct and its measurement. *Journal of Management*, 36(5).
- Schilke, O., & Goerzen, A. (2010). Alliance Management Capability: An Investigation of the Construct and Its Measurement. *Journal of Management*, 36(5), 1192–1219.
- Serra, B., Serra, F. R., Ferreira, M. P., & Fiates, G. G. (2011). Fatores fundamentais para o desempenho de incubadoras de base tecnológica. *Revista de Administração E Inovação - RAI*, 8(11), 221–248.
- Silva, S. A., Baeta, A. M. C., & Oliveira, J. L. (2016). Por que analisar a gestão de incubadoras de empresas de base tecnológica sob a ótica da resource-based view. *READ - Revista Eletrônica de Administração*, 3, 462–493.
- Soetanot, D. P., & Geenhuizen, M. van. (2007). Technology incubators and knowledge networks: a rough set approach in comparative project analysis. *Environment and Planning B: Urban Analytics and City Science*, 34(6), 1011–1029.
- Storopoli, J. E., Pereira Binder, M., & Maccari, E. A. (2013). Incubadoras de empresas e o desenvolvimento de capacidades em empresas incubadas. *Revista de Ciências Da Administração*, 15(35), 36–51.
- Vedovello, C. (2000). Aspectos relevantes de parques tecnológicos e incubadoras de empresas. *Revista Do BNDES*, 7(14), 279–300.
- Vedovello, C., & Figueiredo, P. N. (2005). Incubadora de inovação: que nova espécie é essa? *RAE Eletrônica*, 4(1), 0–0.
- Yan, Y., Zhang, S. H., & Zeng, F. (2010). The exploitation of an international firm's relational capabilities: an empirical study. *Journal of Strategic Marketing*, 18(6), 473–487.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (2ª). Porto Alegre: Bookman.
- Zikmund, W. G. (2000). *Business research methods* (5ª). Fort Worth, TX: Dryden.
- Zouain, D. M., & Silveira, A. C. da. (2006). Aspectos estratégicos do modelo de gestão em incubadoras de empresas de base tecnológica. *Cadernos EBAPE.BR*, 4(2), 01–14.