

AS INCUBADORAS DE EMPRESAS CRIAM VALOR ÀS EMPRESAS INCUBADAS? ANÁLISE PELA ÓTICA DOS RECURSOS RELACIONAIS

Autoria

Luiz Guilherme Rodrigues Antunes - luguiantunes@yahoo.com.br

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA - Universidade de São Paulo

Outro (65) - Universidade Federal de Lavras

Maria Sylvia Macchione Saes - sylviasaes@gmail.com

Manuel Anibal Silva Portugal Vasconcelos Ferreira - manuel.portugal.ferreira@gmail.com

Outro (65) - Universidade Federal de Lavras

Outro (DGE) - Outra (ESTG - Instituto Politécnico de Leiria)

Hamilton Luiz Corrêa - hamillco@usp.br

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA - Universidade de São Paulo

Outro - Outra

Agradecimentos

Agradecimentos às agências brasileiras de fomento: CNPq, CAPES e FAPESP

Resumo

A literatura sobre incubadoras de empresas e processo de incubação tem assumido que as redes de relacionamentos geram valor às empresas incubadas. Porém pouco se sabe sobre as redes de relacionamento e se elas de fato conseguem criar valor. Para consubstanciar a análise teórica sobre as redes de relacionamentos, realizamos dois estudos de casos, na Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Itajubá (INCIT, MG) e no Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia (CIETEC, SP), ambos no Brasil. Objetivamos, portanto, analisar como as incubadoras de empresas criam valor às empresas incubadas por meio das redes de relacionamento. Para isso utilizamos a abordagem da visão relacional. Encontramos quatro ações das incubadoras, que geram quatro tipos de recursos relacionais e dois tipos de rendas relacionais. Esses resultados permitiram confirmar que dentro do processo de incubação há valor coproduzido, proporcionando quatro contribuições. Primeiro, confirmamos que a visão relacional é empiricamente testável. Segundo, apresentamos novo constructo, a ação relacional, que representa a origem do valor. Terceiro, demonstramos que o valor coproduzido é proveniente de rotinas de compartilhamento de conhecimentos tácitos, advindos das ações relacionais. E quarto, expomos que além das rendas econômicas, é possível perceber, como spilovers das rendas econômicas, as rendas sociais.

AS INCUBADORAS DE EMPRESAS CRIAM VALOR ÀS EMPRESAS INCUBADAS? ANÁLISE PELA ÓTICA DOS RECURSOS RELACIONAIS

RESUMO

A literatura sobre incubadoras de empresas e processo de incubação tem assumido que as redes de relacionamentos geram valor às empresas incubadas. Porém pouco se sabe sobre as redes de relacionamento e se elas de fato conseguem criar valor. Para consubstanciar a análise teórica sobre as redes de relacionamentos, realizamos dois estudos de casos, na Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Itajubá (INCIT, MG) e no Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia (CIETEC, SP), ambos no Brasil. Objetivamos, portanto, analisar como as incubadoras de empresas criam valor às empresas incubadas por meio das redes de relacionamento. Para isso utilizamos a abordagem da visão relacional. Encontramos quatro ações das incubadoras, que geram quatro tipos de recursos relacionais e dois tipos de rendas relacionais. Esses resultados permitiram confirmar que dentro do processo de incubação há valor coproduzido, proporcionando quatro contribuições. Primeiro, confirmamos que a visão relacional é empiricamente testável. Segundo, apresentamos novo constructo, a ação relacional, que representa a origem do valor. Terceiro, demonstramos que o valor coproduzido é proveniente de rotinas de compartilhamento de conhecimentos tácitos, advindos das ações relacionais. E quarto, expomos que além das rendas econômicas, é possível perceber, como *spillovers* das rendas econômicas, as rendas sociais.

PALAVRAS-CHAVE: Redes de Empresas Incubadas. Redes de Relacionamento. Criação de Valor. Recursos Relacionais.

1. INTRODUÇÃO

A literatura recente sobre processo de incubação de empresas tem assumido que a incubadora de empresas tem como principal contribuição a oferta de valor às empresas incubadas. Essa oferta de valor às empresas incubadas tem se modificado gradativamente sob três gerações (Brunell, Ratinho, Clarysse e Groen, 2012). A primeira geração de incubadoras oferta infraestrutura visando a economia de escala, enquanto a segunda geração oferece apoio gerencial a fim de reduzir a curva de aprendizagem. A terceira geração, mais recentemente, e foco do artigo, assume que as incubadoras ofertam valor por meio da construção e acesso às redes de relacionamento, a fim de proporcionar novos recursos, conhecimentos e legitimidade às empresas incubadas. A emergência dessa terceira geração decorreu da necessidade de suprir às demandas das empresas incubadas, uma vez que as gerações anteriores não foram capazes disso (Totterman e Sten, 2005; Soetanto e Jack, 2013; Aaboen, Laage-Hellamn, Lind, Öberg, & Shih, 2016).

No entanto, pouco ainda se sabe sobre os efeitos da terceira geração das incubadoras, e quais os impactos das redes de relacionamento (Shih e Aaboen, 2017; Di Fatta, Caputo e Dominici, 2018). Isso é observado à medida que a literatura que investiga as redes de relacionamento dentro das incubadoras tem apresentado essa temática sob duas abordagens teóricas principais: capital social e economias de aglomeração (Bergek e Norrman, 2008). Além disso, a forma como abordam esse tema têm enfatizado exclusivamente as redes externas de relacionamentos à incubadora, deixando de lado outras formas das redes de relacionamento, tal como as redes internas da incubadora, como as redes de empresas incubadas. Todavia, esse retrato do campo das redes de relacionamento das incubadoras tem revelado pouco. Essa limitação teórica-empírica revela que questões básicas ainda permanecem sem respostas, como, por exemplo, a questão norteadora dessa pesquisa: como as incubadoras criam valor às empresas incubadas por meio das redes de relacionamento?

Responder esse questionamento requer pesquisas sob diferentes lentes teóricas do campo da estratégicas. Escolhemos a abordagem da visão relacional por acreditarmos que a análise da criação de valor no contexto das redes de relacionamento das incubadoras deve ocorrer no nível dos relacionamentos. Logo, o objetivo desse artigo é analisar como as incubadoras de empresas criam valor às empresas incubadas por meio das redes de relacionamento. Entendemos que, ao nos referimos às redes de relacionamentos das incubadoras, precisamos considerar seus dois tipos de

redes: as externas às incubadoras, ou seja, as redes fora das incubadoras, como por exemplo a cadeia de valor da incubadora; e as internas, que são as redes dentro da incubadora, como as redes de empresas incubadas. Nesse artigo, também objetivamos verificar subjacentemente as ações das incubadoras que criam valor às empresas incubadas; os seus recursos relacionais; e suas rendas relacionais. Para cumprirmos o proposto nesse artigo, nós realizamos pesquisa qualitativa, com análise de casos, em dois contextos: na Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Itajubá (INCIT), de Itajubá (MG), e no Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia (CIETEC), de São Paulo (SP), ambas localizadas no Brasil.

Os resultados dessa pesquisa contribuem teórica, metodológica e praticamente. Na contribuição teórica, ampliamos a ótica teórica de entendimento das redes de relacionamento das incubadoras. Também estabelecemos um novo *framework* para o processo de criação de valor com um novo constructo, a ação relacional, que demarca a origem do valor. Na contribuição metodológica delineamos uma estratégia metodológica que pode ser reaplicada em diversos contextos e casos. Como implicação prática e gerencial a pesquisa aponta ações que as incubadoras podem desenvolver a fim de criar valor às empresas incubadas.

Por fim, além dessa introdução, esse artigo está dividido em mais sete sessões. Nas duas próximas sessões discorremos sobre a fundamentação teórica da criação de valor para as empresas incubadas. Na terceira sessão apresentamos um *framework* de análise das redes de relacionamento das incubadoras. Nas sessões posteriores apresentamos os métodos, resultados e discussões. Por último abordamos as considerações finais e referências.

2. VISÃO RELACIONAL: RECURSOS PARA CRIAÇÃO DE VALOR E RENDAS RELACIONAIS

A ideia sobre criação de valor não é nova e tem raízes em diferentes abordagens e teorias estratégicas, sendo a mais recente delas a visão relacional. A criação de valor tem diferentes perspectivas, sendo algumas delas vistas pela ótica da economia industrial (EI), custos de transação (ECT), direitos de propriedade (DP) e visão baseada em recursos (VBR). Recentemente, a criação de valor é abordada pela visão relacional, derivada da VBR e integrada com conceitos da ECT e DP, e expõe um quadro sobre a teoria de valor (Dyer, Singh e Hesterly, 2018). Fundamentado por Dyer e Singh (1998), a visão relacional expande o foco de análise para além dos recursos individuais da empresa (ênfase da VBR), englobando os recursos de rede, obtidos pelos relacionamentos entre os parceiros (Dyer e Singh, 1998).

Os estudos da visão relacional avançam em tentar explicar a criação de valor. Esses estudos buscam estabelecer associações entre relacionamentos e vantagens competitivas das empresas, o que permite explicar sinergias e desenvolvimento de atividades que levam à obtenção de rendas relacionais (Kozlenkova, Samaha e Palmatier, 2014). Empresas configuradas em redes podem criar valor em processo dinâmico e interativo de compartilhamento e recodificação de recursos individuais e coletivos (Dyer e Singh, 1998) em interações entre os membros, rotinas e ferramentas (Corte e Gaudio, 2014).

A criação de valor, portanto, transpassa a análise de lucros econômicos e custos contábeis para o desempenho superior das empresas, e inclui parâmetros intangíveis às rendas relacionais. As rendas relacionais são produtos das combinações, troca ou investimento dos parceiros em ativos, conhecimentos e recursos, e do emprego de mecanismos de governança eficazes. Os mecanismos de governança são capazes de reduzir os custos de transação ou potencializar as rendas relacionais por meio da sinergia na combinação de recursos, capacidades ou conhecimento (Dyer e Singh, 1998). Em outras palavras, as rendas relacionais podem ser traduzidas em *outputs* de colaboração, *spillovers* de conhecimento, reputação e economia de custos de transação (Corte e Gaudio, 2014; Pavlínek e Ženka, 2016). Elas são espécies de lucros extraordinários (aqui entendidos como além da perspectiva financeira) gerados pelas relações com os parceiros em uma situação de troca, que não poderiam ser produzidos pela empresa isoladamente (Zang e Wang, 2018).

Para Dyer e Singh (1998) e Dyer et al. (2018) as rendas relacionais advêm de recursos relacionais. Segundo os autores, os recursos relacionais são provenientes de: (i) investimentos em

ativos específicos de relacionamento; (ii) rotinas de compartilhamento de conhecimento; (iii) recursos e competências complementares; e (iv) governança efetiva. A Figura 1 apresenta a definição desses constructos. Espera-se, portanto, que quanto maior for os recursos relacionais, maior será a criação de valor e as rendas relacionais.

Figura 1 – Recursos Relacionais.

Recursos Relacionais	Definição
Ativos específicos de relacionamento	Os ativos específicos do relacionamento são investimentos destinados aos recursos idiossincráticos. Esses investimentos ocorrem conjuntamente entre os parceiros da aliança. Os ativos específicos de relacionamento são obtidos em face da duração, volume e frequência das interações entre os parceiros.
Rotinas de compartilhamento de conhecimento	As rotinas de compartilhamento de conhecimento ocorrem por padrões regulares de interações entre os parceiros. Essas interações entre parceiros permitem a transferência, recombinação e/ou criação de conhecimento especializado.
Recursos e Competências Complementares	Os recursos e competências complementares são aqueles recursos dos parceiros que conjuntamente geram maiores rendas relacionais. Essas rendas relacionais são maiores pela combinação de recursos entre os parceiros do que quando utilizados isoladamente por cada parceiro.
Governança Efetiva	A governança efetiva está associada com mecanismos estruturais, processuais e arranjos organizacionais que reduzem os custos de transação. A governança busca reduzir oportunidades por meio de mecanismos formais (contratos legais) e informais (confiança e reputação).

Fonte: elaborado pelo autor com base em Dyer e Singh (1998).

No entanto, garantir a criação de valor não salvaguarda a captura desse valor. Estudo mais recente de Dyer et al. (2018) esclarece que a dinamicidade das relações entre as empresas se desdobra em ações de criação e apropriação de valor. A apropriação de valor refere-se à capacidade da empresa em capturar recursos ou conhecimentos (rendas) em troca do valor de uso (Dubosson-Torbay, Osterwalder e Pigneur, 2002). Segundo Dyer et al. (2018), a criação de valor ocorre de maneira cooperativa, enquanto a apropriação de valor se dá de forma competitiva.

3. CRIAÇÃO DE VALOR: DAS INCUBADORAS ÀS EMPRESAS INCUBADAS

A incubadoras de empresas são organizações que catalisam novos negócios. Essas organizações proporcionam ligação entre o ambiente protegido da incubação e o ambiente externo competitivo (Burnett e McMurray, 2008). Como principal finalidade, elas destacam-se pelo oferecimento de valor de infraestrutura, serviços de apoio e acesso às redes de relacionamento. No Brasil, essas instituições surgiram a partir da década de 1985, porém seu grande impulsionador foi a Lei Federal Nº 13.243 de 2016. Em 2019, conforme os dados da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec, 2016), há mais de 360 incubadoras espalhadas em todo o território brasileiro.

As incubadoras de empresas, ao ofertarem as redes de relacionamento, as fazem de duas formas: externa e internamente. As redes externas se tornam úteis, por construírem capital social ao associarem as empresas incubadas com entidades fora da incubadora (agentes externos). A incubadora agrega valor quando reúne habilidades ao selecionar contatos externos, que podem complementar suas atividades ofertadas (Duff, 1994). Por outro lado, as redes internas de relacionamentos, ou redes de empresas incubadas, são criadas pelas incubadoras para que as empresas incubadas possam gerar simbiose e sinergias entre si. Essas simbioses e sinergias decorrem do compartilhamento de recursos e experiências, aprendizado conjunto e contato de negócios para estabelecimento de parcerias. Por sua vez, as incubadoras de empresas, ao gerar essas redes internas, buscam desenvolver redes sociais que possam agregar valor às empresas incubadas.

Dois modelos de redes internas de relacionamentos podem emergir dentro das incubadoras. Ou as empresas se auto-organizam (modelo *bottom-up*), ou a própria incubadora toma a iniciativa na sua formação (modelo *top-down*). No primeiro caso, *bottom-up*, as empresas incubadas desenvolvem vínculos entre si. Ao trabalharem no mesmo espaço, as empresas incubadas criam

sinergias, relações, e capital social pensados para melhorar as capacidades inovadoras e comerciais. Nessas interações pode haver compartilhamento de recursos, conhecimentos, informações e experiências (Soetanto e Jack, 2013). No segundo caso, *top-down*, as incubadas podem obter o apoio dirigido das incubadoras. Esse apoio das incubadoras pode ocorrer de maneira intensiva, quando ela atua como orquestradora da rede (Antunes, Castro e Mineiro, 2021). Como atividades, a incubadora desenvolve eventos específicos ao público da rede, elabora rodadas de negócio, amplia as redes de contato, e incentiva às capacitações. Ao fornecer a conexão, as incubadoras atuam como ponto central da rede, com perspectiva de criar ambiente flexível para o crescimento das empresas incubadas (Soetanto e Jack, 2013).

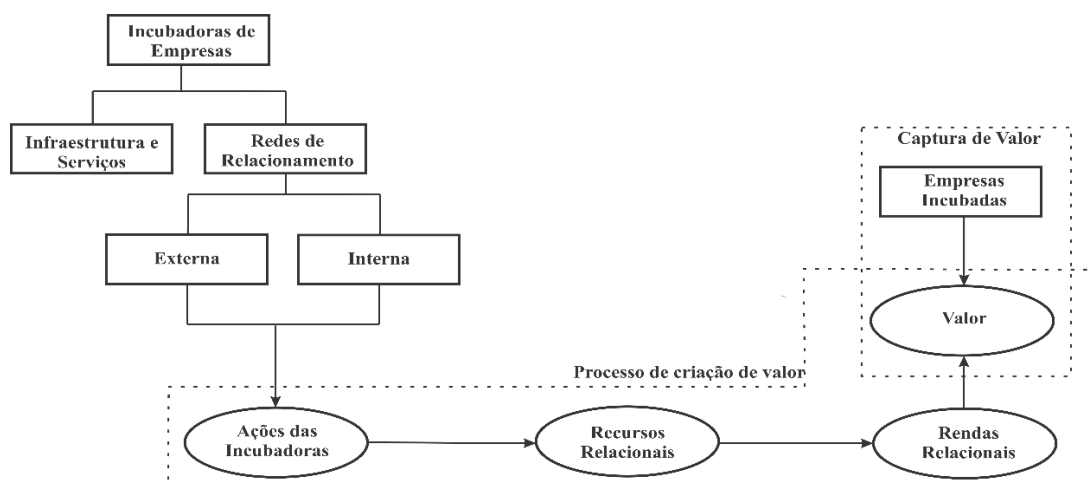
Contudo, o estudo sobre as redes de relacionamento das incubadoras, seja por redes externas e internas, ainda é recente, principalmente em relação a criação de valor (Pauwels et al., 2016). A constatação dessa incipiência ocorre a partir de estudos sobre essa temática. Uma parte dos estudos que investigam as redes de relacionamento das incubadoras as retratam somente pela perspectiva da construção do capital social e economias de aglomeração (Bergek e Norrman, 2008). Por outro lado, outra parte de estudos nessa temática abordam superficialmente as incubadoras como instrumento de desenvolvimento de relacionamentos (Sherman e Chappell, 1998). Em ambas as temáticas de estudo observamos que o entendimento sobre criação de valor ainda é pequeno. Relativamente pouco se compreende como as incubadoras devem agir para produzir valor às empresas incubadas e quais são os desdobramentos dessas ações. Menos se sabe em como as empresas incubadas se apropriam do valor criado.

Por mais que seja assumido universalmente que as incubadoras criam valor às empresas incubadas, as investigações nesse tema ainda olham para a capacidade das entidades de apoio (incubadoras, aceleradoras, universidades, parques tecnológicos e dentre outros) em fornecer serviços, pouco se sabe como o ambiente de incubação pode gerar valor para as empresas incubadas (Eveleens et al., 2017). Essa lacuna teórica permite investigações que explorem a atividades de entidades de apoio. Em busca nas bases de dados da *Web of Science* e *Scopus* sobre criação de valor às empresas incubadas, encontramos somente a pesquisa de Nair e Blomquist (2020). Na pesquisa, os autores identificaram quatro dimensões temporais de criação de valor, são elas: atendimento às necessidades atuais de mercado, exploração do valor não previsto, velocidade de entrada da empresa no mercado e adaptação do processo de incubação ao valor. Esses resultados não abordam as relações, e não permite revelar a efetividade e as contribuições das redes de relacionamentos às empresas incubadas. No entanto, revelam que a criação de valor deve ser entendida como coproduzida à medida que as incubadoras estimulam às interações em condições de extrema incerteza e ambiguidade. Por fim, os autores concluem que as incubadoras apresentam papel importante de permitir que as empresas incubadas possam perceber e explorar o valor dessas interações. A seguir apresentamos a proposição teórica da pesquisa.

4. COMO OCORRE A CRIAÇÃO DE VALOR PARA AS EMPRESAS INCUBADAS?

Embasados na fundamentação teórica apresentada na sessão anterior, propomos um *framework* que permite investigar a criação de valor às empresas incubadas por meio das redes de relacionamento. Esse *framework* delineia a criação de valor por meio de um processo, considerando, as ações das incubadoras, os recursos e as rendas relacionais. Entendemos que o valor ocorre ao final desse processo, porém ele somente é capturado quando a empresa incubada decide apropriá-lo. A Figura 2 demonstra o *framework*.

Figura 2 – Processo de criação de valor das redes de relacionamento das incubadoras.



Fonte: elaborado pelos autores.

A Figura 2 mostra como o processo de criação de valor é realizado dentro do processo de incubação. Ao utilizarmos a abordagem da visão relacional advogamos que a oferta de valor das incubadoras reside em suas redes de relacionamento (terceira geração das incubadoras). As incubadoras, por meio das redes de relacionamentos, desenvolvem ações com enfoque nos relacionamentos das empresas incubadas. Essas ações são traduzidas em recursos relacionais de investimentos em ativos específicos, rotinas de compartilhamento de conhecimento, recursos e competências complementares e mecanismos de governança. Os recursos relacionais, por sua vez, levam às rendas relacionais. As rendas relacionais geram diversos tipos de valor às empresas incubadas. Porém esse valor só é capturado a partir da capacidade da empresa incubada em apropriar-se dele. Embasamos esse framework nos trabalhos de Dyer e Singh, (1998), Soetanto & Jack (2013), Corte e Gaudio (2014), Pavlínek e Ženka (2016), Dyer, Singh e Hesterly (2018) e Nair e Blomquist (2020). A seguir apresentamos informações sobre os métodos e procedimentos utilizados nessa pesquisa.

5. MÉTODO

Nós realizamos um delineamento qualitativo de dois estudos de caso para entender como as incubadoras geram valor às empresas incubadas. Essa abordagem qualitativa se torna adequada por permitir a teorização indutiva (Eisenhardt, 1989; Bansal, Smith e Vaara, 2018). A teorização indutiva pode ser obtida a partir de observação dos dados qualitativos a fim de introduzir conhecimentos abstratos que podem ser generalizados além dos contextos específicos (Bansal, Smith e Vaara, 2018). Segundo Baker e Gil (2012, p. 201-206), nós construímos uma abordagem usando ‘estudos clínicos como evidências’ para testar novas hipóteses / teorias.

5.1. Casos: Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Itajubá (INCIT) e Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia (CIETEC)

Os casos escolhidos para investigação ocorrem, ambos, no Brasil. A investigação da criação de valor é realizada em duas incubadoras e em suas redes de relacionamento, sendo a primeira delas a Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Itajubá (INCIT); e a segunda incubadora a do Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia (CIETEC). A escolha desses casos foi proposital. Para a investigação da criação de valor necessitamos de que os objetos de estudos apresentassem, além das redes externas, as redes internas em suas duas formas: *bottom-up* e *top-down*. Após mapearmos as incubadoras brasileiras, descobrimos que somente as incubadoras INCIT e CIETEC apresentavam esses tipos redes internas. Logo, essas incubadoras foram consideradas adequadas pela amostragem teórica. Nas amostragens teóricas, os casos são escolhidos por razões teóricas e não estatísticas (Glaser e Strauss, 1967; Eisenhardt, 1989).

A INCIT foi fundada em 2000 e encontra-se instalada em Itajubá, no estado de Minas Gerais. Ela tem como missão viabilizar projetos tecnológicos originários de ideias inovadoras,

através do suporte de gestão administrativa e operacional, com foco na geração de emprego e renda. Em 2021, a instituição apresentava 34 empresas incubadas, sendo a grande maioria do setor de tecnologia da informação e comunicação. Desde a sua fundação, a INCIT graduou 42 empresas. A partir de 2010, dentro da sua dependência, iniciaram-se movimentos sinérgicos das empresas incubadas de determinados setores. Isso culminou, anos mais tarde, na formalização das redes de empresas incubadas: Grupo de Empresas de Energia (CB2E); Grupos de Empresas de Produtos e Serviços da Saúde (GEPSS) e; Rede de Empresas de Tecnologia, Informação e Conhecimento (RETIC). Conforme a tipologia do processo de formação das redes de relacionamento, essas redes internas são do modelo *bottom-up*.

O CIETEC é uma sociedade civil sem fins lucrativos, com personalidade jurídica de direito privado, e com autonomia administrativa e financeira, constituído em 1997. Está localizado na cidade de São Paulo, estado de São Paulo. Por um acordo governamental, encontra-se instalado na Universidade de São Paulo (USP). Em 2021, a incubadora possuía 65 empresas incubadas, e graduou mais de 160 empresas de base tecnológica desde sua fundação. Como parte de seu programa de incubação, o CIETEC apresenta sete redes de empresas incubadas. São elas: (i) biotecnologia; (ii) medicina e saúde; (iii) química; (iv) eletroeletrônico; (v) meio ambiente; (vi) tecnologia da informação; e (vii) a rede de educação. Essas redes de relacionamento emergiram em função do alto e constante número de empresas instaladas dentro do seu *campus* (desde incubadas e graduadas). Para gerenciar todas essas empresas, a gestão do CIETEC propôs a criação das redes de empresas incubadas, segmentando-as pelos mercados de atuação, o que torna essas redes *top-down*.

Além de delimitarmos as incubadoras, também necessitamos demarcar as redes internas de relacionamentos a serem pesquisadas. Necessitamos, portanto, escolher quais redes internas de relacionamentos seriam estudadas, pois as incubadoras investigadas apresentaram mais de uma opção de rede interna de relacionamento. Justificamos essa ação de seleção por compreendermos que a escolha da rede interna de relacionamento influencia os resultados da pesquisa, uma vez que algumas das redes de empresas incubadas tiveram mais atuação da incubadora do que outras. Assim, estabelecemos critérios de decisão, que foram: (i) a rede deveria ter no mínimo um ano de atividade; e (ii) deveria ter tido algum tipo de interferência das incubadoras; e (ii) deveria apresentar qualquer benefício para as empresas incubadas. Como resultados, selecionamos duas redes internas, sendo cada uma delas de cada incubadora. Destacamos que não estabelecemos critérios para as redes externas de relacionamentos, por compreendermos que essa prática é comum a todas as incubadoras.

Na INCIT escolhemos a RETIC e no CIETEC a Rede de Educação. A RETIC foi criada em junho de 2012. Na época da sua formação a rede foi criada a partir de um grupo de empresas graduadas e incubadas do setor de tecnologia da Informação e comunicação. Em 2021, o grupo era composto de 36 empresas, sendo a maioria graduada do processo de incubação da INCIT. A Rede de Educação iniciou-se em 2017, devido ao aumento de empresas na área da educação. Mediante o aumento de empresas do mesmo setor, a incubadora instituiu reuniões periódicas e incentivou a eleição de um representante das empresas incubadas. Essas ações permitiram que as empresas incubadas pudessem gerenciar as atividades da rede educacional conjuntamente com a incubadora. Ao final do primeiro ano, as 12 empresas incubadas estavam associadas a rede de educação, se identificavam como uma rede e desenvolviam diversas atividades.

5.2. Coleta dos dados

Os dados coletados são primários e foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas. As entrevistas foram realizadas com três tipos de agentes envolvidos no fenômeno: representante da incubadora, representante da rede e empresas incubadas. Segundo Denzin e Lincoln (2005) a utilização de diferentes atores configura-se como triangulação de dados, o que traz visão mais rica e detalhada dos fenômenos investigados. Todos esses atores estavam diretamente ligados ao surgimento das redes de relacionamento e eram adequadas as entrevistas.

Para a operacionalização das entrevistas desenvolveu-se um roteiro com 22 questões abertas sobre as relações das incubadoras e das empresas incubadas. Para a escolha das empresas

entrevistadas, optou-se por abordar todas as empresas que participaram ativamente na formação da rede. A investigação dessas empresas nos permitiu compreender, desde o início da rede, o processo de criação de valor. Realizamos onze entrevistas ao total, Figura 3, sendo sete delas com empreendedores.

Figura 3 – Caracterização dos sujeitos entrevistados.

codificação	Status perante a incubadora	Função
I1	Incubadora CIETEC	Representante da Incubadora
I2	Incubadora INCIT	Representante da Incubadora
R1	Incubada	Representante das Empresas na Rede de Educação
R2	Graduada ²	Representante das Empresas na RETIC
E1	Incubada	Associado à Rede de Educação ¹
E2	Incubada	Associado à Rede de Educação ¹
E3	Incubada	Associado à Rede de Educação ¹
E4	Graduada ²	Associado à RETIC ¹
E5	Graduada ²	Associado à RETIC ¹
E6	Graduada ²	Associado à RETIC ¹
E7	Graduada ²	Associado à RETIC ¹

Nota: ¹ todos os associados entrevistados foram atuantes na formação das redes de empresas incubadas; ² na época em que as entrevistas foram realizadas as empresas já haviam saído do processo de incubação da INCIT.

Fonte: dados da pesquisa.

Destacamos que conforme orientados por Nair e Blomquist (2020) não foram realizadas perguntas diretas sobre criação de valor. Segundo os autores, esse conceito é abstrato e subjetivo e isso poderia levar a viés nas respostas dos entrevistados. Entretanto, por mais que esse conceito não tenha sido retratado diretamente, ele emergiu espontaneamente.

5.3. Análise dos dados

Para a análise dos dados procedemos a codificação de acordo com as recomendações de Strauss e Corbin (1998). Segundo os autores, o processo de codificação envolve três etapas: codificação aberta, axial e seletiva. Na codificação aberta analisamos os termos, linguagem e significados dos entrevistados. Nesta etapa a finalidade foi obter evidência teóricas suficientes para formar categorias conceituais fundamentados nos sujeitos entrevistados. Utilizamos, portanto, como categoria de primeira ordem os indicadores das ações, recursos e rendas relacionais, conforme demonstra a Figura 4. Na etapa seguinte, de codificação axial, montamos as relações entre categorias de primeira ordem a fim de desenvolver um quadro teórico emergente, ou seja, categorias de segunda ordem (Nair e Blomquist, 2020). Para a conclusão desta etapa verificamos os resultados dos indicadores e os enquadrámos nos constructos de ações das incubadoras, recursos e rendas relacionais. Para a realização da etapa de codificação seletiva refinamos as categorias emergentes comparando-as com a teoria utilizada.

Figura 4 – Categorias de primeira e segunda ordem.

Dimensões	Indicadores	Autores
Ações das Incubadoras	Ações de estímulo aos investimentos conjuntos da incubadora e das empresas incubadas em ativos materiais e imateriais; Ações da incubadora em estimular a troca de conhecimentos explícitos e tácitos entre as empresas incubadas; Ações da incubadora em estimular a complementaridade de recursos e competências entre as empresas incubadas; e Ações das empresas em fomentar mecanismos formais e informais nas redes de relações das empresas incubadas.	Sherman e Champpeil (1998), Dyer e Singh (1998), Bollingtoft e Ulhoi (2005), Soetanto e Jack (2013), Chandra, Chao e Astolpho (2014), Shih e Aaboen, (2017) e Dyer et al. (2018).
Ativos específicos de relacionamento	Investimentos realizados entre as incubadoras e empresas incubadas em recursos físicos, humanos, locais e organizacionais.	Williamson (1991), Dyer e Singh (1998) e Dyer et al. (2018).

Rotinas de compartilhamento de conhecimento	Situações rotineiras de compartilhamento de conhecimentos explícitos e tácitos, tais como: reuniões, uso de espaços comuns, treinamentos, aprendizado dentro das empresas e outras formas de compartilhamentos de conhecimentos.	Dyer e Singh (1998), Dyer et al. (2018) e Zang e Wang (2018).
Recursos e Competências Complementares	Situações em que as empresas incubadas compartilharam recursos e competências complementares, tais como: oferta conjunta de produtos e/ou serviços, prestação de serviços entre as empresas incubadas, empréstimo de recursos humanos, realização de projetos em conjunto dentre outras formas de complementaridade.	Dyer e Singh (1998) e Dyer et al. (2018).
Governança efetiva	Evidências de mecanismos formais e informais nas redes de relacionamento, tais como: emergência de confiança, comprometimento e reputação nas redes, emergência de relações sociais mais profundas, formalização de reuniões, elaboração de estatutos e demais mecanismos de governança.	Dyer e Singh (1998) e Dyer et al. (2018).
Rendas Relacionais	Evidências de ganhos (ou benefícios) acima do normal provenientes das ações conjuntas dos atores, tais como: <i>spillovers</i> de conhecimentos, compartilhamento de informações gerenciais e de mercado, conhecimentos tácitos até investimentos em ativos especializados como a criação de joint-ventures e outras rendas relacionais.	Dyer e Singh (1998) Sherman e Champell (1998), Chandra, Chao e Astolpho (2014), Shih e Aaboen (2017) e Dyer et al. (2018).

Fonte: dados da pesquisa.

Por fim, destacamos que a composição das categorias de segunda ordem foi desenvolvida quando os entrevistados relatavam as mesmas informações (saturação). Essa forma de compor o quadro teórico possibilitou dar maior credibilidade às nossas análises. Além disso, permitiu compor os construtos utilizados dentro do processo de criação de valor.

6. RESULTADOS

Nesta sessão discorreremos sobre as ações das incubadoras que criam valor às empresas incubadas por meio das redes de relacionamento. Também expomos os recursos e suas respectivas rendas relacionais. A Figura 5 foi elaborada a fim de apresentar os trechos ilustrativos de cada categoria percorridas nesta sessão do artigo.

6.1. Quais ações das incubadoras que criam valor para as empresas incubadas?

Ao investigar as redes de relacionamento das incubadoras, nós observamos que as descrições das ações das redes externas de relacionamentos são facilmente descritas em comparação com as ações das redes internas de relacionamentos. A dificuldade em descrever as redes internas de relacionamentos está associada ao modelo da rede. Assim, as empresas incubadas conseguiram descrever as ações do CIETEC, pelo fato da incubadora ser entidade ativa na rede. Contrariamente, as empresas incubadas tiveram muito mais dificuldades em descrever a atuação da INCIT, por ela atuar de forma subjetiva. Ressaltamos que essa dificuldade não impossibilitou de levantarmos as ações das incubadoras. Nos demais constructos analisados não houve dificuldades em responder aos questionamentos.

Os resultados das entrevistas apontaram quatro tipos de ações das incubadoras. Essas ações dizem respeito a orquestração da rede de relacionamentos, estímulo à interação entre empresas incubadas, ações de corretagem e ações de cessão de infraestrutura da incubadora. Apontamos que para o CIETEC todas essas categorias foram observadas, enquanto na INCIT somente três delas se manifestaram. Assim a ação de orquestração da rede não foi observada na INCIT, uma vez que essa ação é característica de redes *top-down* (Antunes, Castro e Mineiro, 2021). Também enfatizamos que as ações de orquestração, estímulo à interação e cessão de infraestrutura são ações focadas às redes internas de relacionamentos, enquanto a corretagem é a única categoria de ação das redes externas de relacionamentos. Abaixo nós comentamos cada uma dessas categorias detalhadamente.

Figura 5 – Trechos ilustrativos das categorias.

Dimensões	Categorias	Trechos Ilustrativos
Ações	Orquestração da rede	<p>“(…) [a rede de educação foi criada para] facilitar nossa atividade dentro da incubadora, se você identifica uma ação, você já tem aquele grupo de empresas para participar, então em alguns momentos você consegue fazer alguma ação que envolva todo mundo (…)” [I1].</p> <p>“Quem começou foi [Representante da Incubadora]. Ele que acabou convidando uma empresa que incubava aqui no CIETEC para poder também ajudar a formar essa rede (…)” [E1].</p> <p>“(…)o Representante da Incubadora determina as tarefas e a gente cumpre” [E3]</p> <p>(…) o Representante da Incubadora propõe encontro e nesse encontro todas as startups colocam suas demandas e seus interesses (…)” [E2].</p>
	Estímulo à interação entre empresas incubadas	<p>“(…) foi o seguinte, nós temos tantas oportunidades e por que não segmenta isso? a nossa ação foi selecionar oportunidades para o grupo de empresas e a ideia inicial era que esse grupo interagisse entre si para potencializar negócios (…)</p> <p>criar a rede para provocar a interação de negócios dentro da rede” [I1].</p> <p>“[A incubadora incentivou a] conversa de corredor, negócios com tal empresa (…)” [R1].</p> <p>“(…) Aqui é incentivado a troca de experiências, parte do café, portas abertas, ambiente de colaboração (…)” [I2].</p> <p>“Em alguns momentos ela [a incubadora] incentivava a procurar o fulano, ‘pode ser que ele te ajude’” [E5].</p>
	Corretagem	<p>“(…) Por exemplo, na última reunião eu trouxe um cara aqui, ele tem duas escolas, tem uns quatrocentos, ou quinhentos alunos, e ele veio aqui porque ele conheceu a rede no evento que nós fizemos ano passado, ele colocou uma possibilidade de usar a escola dele como uma plataforma de teste (…)</p> <p>então, eu fiz dele um contato comum, um contato pra todo mundo (…)” [I1].</p> <p>“O Representante da Incubadora juntou o leque de consumidores de cada uma das startups e colocou todo mundo junto (…)</p> <p>ele fez uma rede de conexões onde todos pudessem conhecer e olhar os produtos de todos para ver se dali surgia alguma coisa (…)” [E2].</p> <p>“(…) Por exemplo, nós queríamos ter um projeto específico junto com o SEBRAE, então o gerente da incubadora foi conversar com o SEBRAE (…)” [E6].</p> <p>“(…) A incubadora dava a network (…)” [E7].</p>
	Cessão de infraestrutura da incubadora	<p>“(…) pensando na operação da incubadora, para poder criar uma área só de TI, (…)</p> <p>ao congregar todo mundo de TI em uma área, pensando na operação da incubadora, você criou uma área de interação entre eles” [I1].</p> <p>“(…) então a gente conseguia marcar regularmente nossos encontros da rede, na mesma localidade [incubadora] (…)” [R1].</p> <p>“O vínculo ali era um vínculo próximo que nós [empresas incubadas] gerávamos. Ainda mais pelo ambiente da incubadora. Isso era algo que a incubadora te propicia (…)” [R2]</p> <p>“(…) a incubadora acabou nos ajudando com o que ela podia, por exemplo, a estrutura em si, disponibilizando salas, o cafezinho (…)” [E4].</p>
Fontes de Rendas Relacionais	Investimentos em ativos específicos do relacionamento	<p>“(…) não era o CIETEC dizendo o que eles tinham que fazer. Era o CIETEC dizendo que estamos aqui em dez empresas incubadas e tínhamos que discutir, em dez, como essa rede seria (…)” [I1].</p> <p>“(…) a maioria das startups que estão nessa rede são pessoa engajadas (…)</p> <p>[E2].</p> <p>“(…) opiniões eram sempre discutidos na reunião quando todos estavam presentes (…)</p> <p>chegavam nos argumentos nós escutávamos a todos (…)</p> <p>quando tinha muitas pessoas o “brainstorm” era sempre muito produtivo. Todos gostavam e adotavam as decisões” [R1].</p> <p>“(…) Em uma coisa a incubadora ajudou, era a questão do Parque Científico-Tecnológico. Para conseguir o prédio do Parque tinha que haver uma justificativa (…)</p> <p>então isso a gente brigava junto. (…)</p> <p>Essa parte foi boa deles terem brigados (…)” [R2].</p> <p>“(…) e a parte dos editais sempre brigávamos muito, [a incubadora conjuntamente com as empresas incubadas] para ajudar as empresas a sobreviverem e a desenvolverem” [R2].</p>

Dimensões	Categorias	Trechos Ilustrativos
	Rotinas de compartilhamento de conhecimentos	<p>“(…) [a empresa incubada] vem para dentro da rede aprender o que que as outras empresas estão fazendo (…)” [I1].</p> <p>“A convivência dentro da incubadora, conversando com os fundadores e gestores das startups, possibilitou que víssemos os direcionamentos financeiro e econômico, tanto na relação comercial quanto na oferta de produtos e serviços (….) essa variedade [de informações] fez com que nós entrássemos na rede, para saber como é que as empresas negociam esses diferentes produtos (…)” [E2].</p> <p>“(…) a própria rede permite o compartilhamento de experiências” [E3].</p> <p>“Aqui é permanente [o incentivo às interações]. Oportunidade nós oferecemos. Nosso grande produto é possibilidade de convivência conjunta. Se aprende, tem oportunidade de aprendizagem. Aqui é incentivado a troca de experiência, ambiente de colaboração (…)” [I2].</p> <p>“(…) [na incubadora nós tínhamos] alguma troca de ideia com o consultor da incubadora, alguma informação a mais privilegiada com o gerente da incubadora (…)” [E5].</p>
	Recursos e competências complementares	<p>“(…) então, uma startup fechou e o fundador dessa startup acabou sendo nosso colaborador, então nós trabalhamos bastante juntos (…)” [E2].</p> <p>“(…) nós começamos a ter sinergias, as empresas começaram a trocar ideias. Eu mesmo fiz alguns trabalhos com umas duas outras empresas e elas vivaram minhas parceiras agora. Elas oferecem serviços e produtos que são complementares ao meu serviço e produto” [R1].</p> <p>“[A incubadora incentivava as parcerias], porque como a gente tinha acompanhamento trimestral, então se você estava com algum problema, ou precisava resolver alguma coisa, ela indicava alguém: ‘procura o fulano que pode ser que ele te ajude’” [E6].</p> <p>“[A incubadora sempre promoveu [as parcerias]. Ela promovia de uma empresa conversar com a outra, ou fornecer conjuntamente com a outra empresa incubada” [R2].</p>
	Governança efetiva	<p>“Não, isso complicaria muito a atividade da rede [formalização da rede]. Nós procuramos ter um formalismo ‘limitado’ que é ter um nome, uma identidade visual, uma logo, ter reuniões, fazer eventos, mas para aí. Se você fizer o empreendedor a se comprometer com mais uma coisa, qualquer coisa que ele tenha que assinar, que ele tenha que seguir ou acompanhar, é uma dificuldade a mais que você vai criar (….) forma uma barreira, então a gente nem pensa em criar um formalismo desse tipo, estatuto (….) hoje não dá para fazer isso, porque você engessaria a atividade” [I1].</p> <p>“(…) a confiança tem uma âncora que é o Representante da Incubadora, é ele que delimita essa visão de confiança. É ele que chama as pessoas” [E2].</p> <p>“(…) como a gente já se conhecia, muitos ali já se conheciam ficou mais fácil começar algo (….) a confiança nas outras empresas facilitou” [E4].</p> <p>“(…) Naquela época em que eu entrei, já tinha feito o estatuto (….)” [E5].</p>
Rendas Relacionais	Rendas relacionais econômico-financeiro	<p>“(…) na rede de educação já saíram alguns negócios. Nós tivemos duas empresas que dividiram uma sala, o uso de área comum entre elas, barateando o custo entre elas (….)” [I1].</p> <p>“houve dentro da rede educacional um caso que um empreendedor investiu no outro, virou investidor anjo do outro, por causa da rede” [I1].</p> <p>“(…) no começo é bom porque todos viram cliente de todos, todos conversam com todo, mas depois os negócios vão se estabilizando nos seus próprios nichos (….)” [E2].</p> <p>“(…) você troca informação, você conhece uma pessoa que está precisando de serviço que a outra empresa faz, de repente comercializa, indica, acho que a rede é positiva para isso.” [E1].</p> <p>“(…) e a parte dos editais sempre brigávamos muito para ajudar as empresas a sobreviverem e a desenvolverem” [R2].</p>
	Rendas relacionais sociais	<p>“Acredito que com as empresas que nós tínhamos como mais próximas nós conseguimos desenvolver confiança. (….) dentro da rede a gente desenvolvia a confiança de se fazer um trabalho mais próximo as outras empresas” [E1].</p> <p>“[A rede possibilitou verificar a] credibilidade da empresa, o que acaba sendo algo bem relevante, principalmente por estar envolvido nisso, até mesmo por uma questão de associação a empresa (….)” [R1].</p> <p>“A gente acabava por ter reputação por ser incubado ou graduado da rede” [R2].</p> <p>“Nós trocávamos bastantes informações e quando alguma empresa fazia alguns projetos que não dava certo, você já ficava sabendo e não fazia com essa ou aquela empresa” [E6].</p>

Fonte: dados da pesquisa.

A primeira categoria de ação encontrada foi a **orquestração da rede de relacionamentos**. A orquestração da rede refere-se ao conjunto de ações realizadas pelos elos centrais da rede, deliberada e propositalmente, que visam criar e extrair valor da rede, por meio de processos subjacentes na sua formação e desenvolvimento (Dhanaraj e Parkhe, 2006). Logo, essa categoria abordou as ações da incubadora em criar e gerir a rede de relacionamento, como por exemplo, o estímulo a sua formação (quebra da relutância das empresas em integrar ao grupo e exposição dos problemas e objetivos comuns das empresa incubadas), criação da sua identidade (desenvolvimento de identidade visual da rede), gerenciamento das suas atividades rotineiras, auxílio na tomada de decisão e na construção do objetivos, decisões sobre a formalização e processo de seleção de novos membros.

A segunda categoria de ação obtida foi o **estímulo à interação entre as empresas incubadas**. Nessa categoria encontramos ações das incubadoras que visavam a interação entre as empresas incubadas. Verificamos ações frequentes das incubadoras com o propósito de criar oportunidades de encontro entre as empresas incubadas. Observamos que o espaço da incubadora serviu de *locus* para a interação, em que os ambientes compartilhados como cozinha, sala de reuniões e treinamentos e secretaria eram utilizados como reforçadores da interação. Logo, ações da incubadora em propor treinamentos, *happy hour* entre os empresários e momento do café foram importantes para o estímulo e intensidade das interações entre as empresas incubadas.

A terceira categoria de ação foi a **ação de corretagem (Broker)**. A corretagem refere-se aos “atores que facilitam a ligação entre pessoas que não estão diretamente vinculados” (Peters, Rice e Sundararajan, 2004, p. 92). As incubadoras se tornam corretoras quando agem como intermediário para as empresas incubadas na disponibilização de suas redes de contatos. Ao cederem seus múltiplos laços às empresas incubadas, proporcionam possibilidades dessas empresas em estabelecer relações com entidades como universidades, governos, parques tecnológicos e muitos outros tipos de organizações. Segundo a literatura de redes externas, os contatos externos são capazes de criar valores singulares às empresas incubadas.

Por fim, a última categoria de ação encontrado foi a **cessão de infraestrutura da própria incubadora**. Nesta categoria observamos que a incubadora cedia a sua infraestrutura para que as empresas incubadas pudessem desenvolver suas relações entre si e para as redes de empresas incubadas. Como exemplificação, verificamos ações de cessão das infraestruturas físicas e de recursos humanos para as atividades das redes de empresas incubadas e compartilhamento de laboratórios e equipamentos das incubadoras pelas empresas incubadas. Todas essas ações geraram recursos relacionais, que apresentaremos a seguir.

6.2. Quais recursos relacionais foram gerados pelas ações das incubadoras?

Conforme a abordagem da visão relacional, quatro recursos relacionais são obtidos pelos relacionamentos: investimentos em ativos específicos do relacionamento, rotinas de compartilhamento de conhecimentos, recursos e competências complementares e governança. Nesta seção, nós buscamos identificar os recursos relacionais. Esclarecemos que no contexto analisado os relacionamentos são decorrentes de ações das incubadoras. Dessa forma, enxergamos os quatro recursos relacionais da visão relacional.

O primeiro recurso relacional, **investimentos em ativos específicos do relacionamento**, foi observado em duas situações: investimentos na construção das redes internas de relacionamentos e investimentos em melhoria de condições das empresas incubadas. No primeiro caso, de investimentos na construção das redes internas de relacionamentos, encontramos esforços das incubadoras e das empresas incubadas em formar e desenvolver as redes de empresas incubadas. Como exemplificação apontamos as ações dos atores em organizar internamente a rede, e dedicação e disponibilização de tempo e recursos para as redes internas. Destacamos que esse investimento foi mais forte por parte da incubadora do que por parte das empresas incubadas. Por sua vez, os investimentos em melhoria de condições das empresas incubadas se deram por meio dos esforços no desenvolvimento dos eventos das redes internas, busca de apoios financeiros, como editais focados nas empresas incubadas, e lutas para o usufruto do parque científico-tecnológico.

Outro recurso relacional observado foi as **rotinas de compartilhamento de conhecimentos**. Nesse recurso relacional encontramos o compartilhamento de conhecimentos tácitos e explícitos entre as empresas incubadas por meio de troca de informações (conhecimento explícito) e experiências (conhecimentos tácitos). Destacamos que o compartilhamento de informações, conhecimentos e experiências foi o ponto mais abordado pelos entrevistados. Contextos como rotinas de reuniões, treinamentos, participação em eventos e compartilhamento de espaços comuns foram os *lócus* onde ocorreram o compartilhamento de conhecimentos.

O recurso relacional **recursos e competências complementares** também se manifestou fortemente nas entrevistas. Em muito delas, os atores mencionaram a capacidade das redes de relacionamento de propiciarem a complementaridade de negócios. Essa complementaridade de negócios ocorreu pela troca de competências e recursos de diferentes formas. Como ilustração, alguns atores expuseram que, por conhecer as outras empresas incubadas, foi possível que os produtos e serviços das empresas fossem aprimorados e complementados em aspectos que os próprios empreendedores tinham dificuldades em solucionar. Para outros atores, a complementação pelas competências dos parceiros foi crucial para o desenvolvimento do negócio, inovação e das oportunidades de mercado.

Por fim, o último recurso relacional observado foi a **governança efetiva**. Segundo Dyer e Singh (1998) a governança efetiva tem papel importante na criação de rendas relacionais, pois interfere nos custos de transação e na vontade dos parceiros da aliança em se envolverem nas práticas de criação desse valor. Neste recurso verificamos dois tipos de mecanismos: os informais e os semiformais. Como mecanismos informais a confiança foi mencionada pelos atores como forma deles entrarem e permanecerem nas redes internas de relacionamentos. Destacamos que a principal fonte de confiança se deu, no caso do CIETEC, pela própria incubadora, e no caso da INCIT, pelo grupo de empresas incubadas pioneiras, que estimularam as interações entre si no início do processo de formação da RETIC. Por outro lado, também foram mencionados mecanismos semiformais. Os mecanismos semiformais se diferenciam dos mecanismos formais em questões de grau de formalização e nos impactos que ele pode causar aos membros da rede. Assim, os atores expuseram que o mecanismo semiformal ocorreu na decisão de registrar somente as reuniões, por meio de atas, e cobranças via e-mail. Esses mesmos atores afirmaram que mais formalizações poderiam assustar os empreendedores e, dessa forma, levariam às desconfianças e afastamentos dos empreendedores às redes de empresas incubadas. A seguir discutiremos sobre os tipos de rendas relacionais que foram provenientes dos recursos relacionais.

6.3. Quais rendas relacionais derivaram dos recursos relacionais?

As rendas relacionais podem ser compreendidas como “ganhos extraordinários, provenientes das contribuições idiossincráticas conjuntas de parceiros da aliança” (Dyer e Singh, 1998, p.662). Essas rendas relacionais podem assumir diferentes formatos como *outputs* de colaboração, *spillovers* de conhecimento, reputação e economia de custos de transação (Corte e Gaudio, 2014; Pavlínek e Ženka, 2016). No presente estudo, encontramos dois tipos de rendas relacionais: rendas relacionais econômico-financeira e rendas relacionais sociais.

As **rendas relacionais econômico-financeira** são tipo de renda que levam a certos tipos de benefícios monetários, seja por seus ganhos econômicos ou redução de custos. Como exemplificação desse tipo de renda, observamos ganhos para as empresas incubadas como aumento das oportunidades de negócio, investimentos financeiros entre empresas incubadas, resultados positivos dos eventos produzidos, aumento da base de clientes e indicação de empresas para novos negócios. Também verificamos rendas provenientes da redução de custos, como aquelas derivadas do compartilhamento das instalações (escritórios).

Por último, também encontramos **rendas relacionais sociais**. As rendas relacionais sociais são tipos de ganhos não monetários, que interferem nas relações sociais das empresas. Embora as rendas relacionais econômico-financeiras sejam mais latentes, as rendas relacionais sociais foram *backgrounds* para as rendas relacionais econômico-financeiras. Encontramos, portanto, o fortalecimento das relações sociais entre os empreendedores, conhecimento dos negócios e da

reputação das empresas e sentimento de pertencimento à incubadora e a sua rede interna. Todas essas rendas sociais formaram a base para que as relações de negócio fossem estabelecidas.

Todas essas rendas foram obtidas pelas redes de relacionamento, o qual não seriam tidas isoladamente. Em outras palavras, a capacidade da rede de geração das rendas permitiu que as empresas compartilhassem conhecimentos tácitos e explícitos, recursos e competências a fim de criar vantagem competitiva às empresas incubadas, bem como barreiras (custos de transação) à apropriação de valor pelos seus concorrentes. A seguir apresentamos como esses resultados contribuem para o entendimento da criação de valor no contexto das incubadoras.

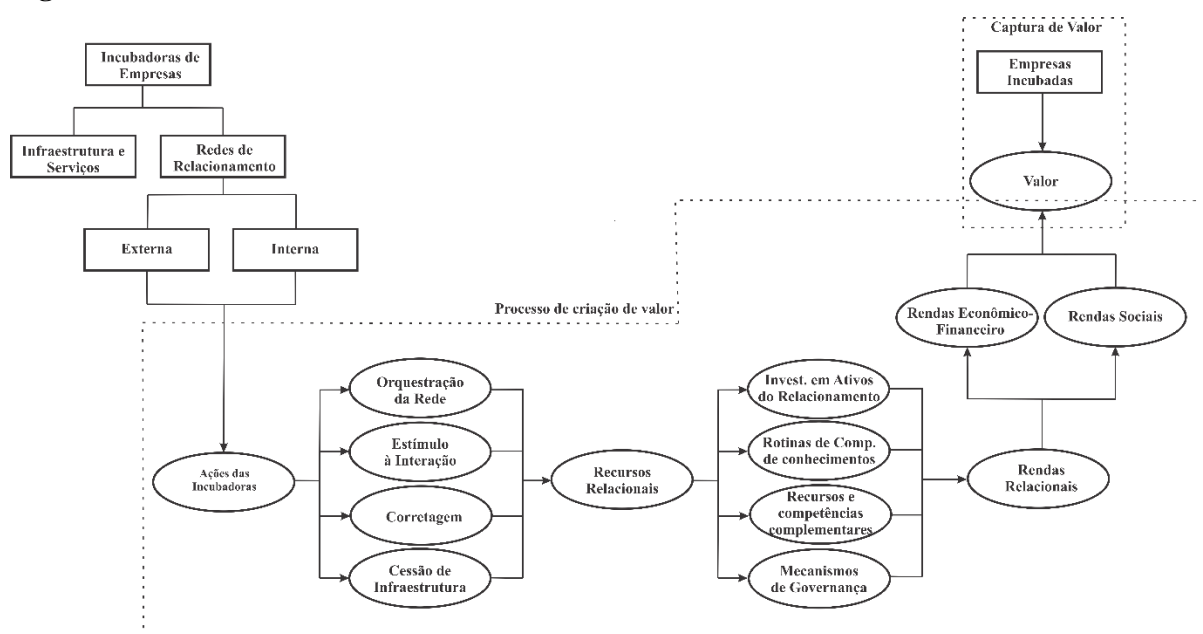
7. DISCUSSÕES: O QUE PODEMOS ENTENDER SOBRE A CRIAÇÃO DE VALOR POR MEIO DOS RELACIONAMENTOS?

Por meio da análise qualitativa de dois casos diferentes, conseguimos verificar a criação de valor das incubadoras. Os resultados foram expostos em três grandes tópicos, ou objetivos específicos, que são: as ações das incubadoras, os recursos relacionais e as rendas relacionais, o que consentiu analisar em detalhes cada ponto do processo de criação de valor. A Figura 6 apresenta uma remodelação do *framework* apresentado no artigo, incluindo os resultados da pesquisa.

Conforme demonstra a Figura 6, a pesquisa também nos permitiu confirmar que a visão relacional é adequada para explicar como as incubadoras criam valor às empresas incubadas. Por meio dos dados, revelamos que no campo de pesquisa os constructos de recursos e rendas relacionais foram observados nos contextos das incubadoras. Esses constructos conseguiram explicar como as ações das incubadoras se transformam em valor às empresas incubadas. Como primeira contribuição o estudo comprova que a abordagem da visão relacional é empiricamente testável e aplicável aos contextos de ambientes de inovação.

No entanto, apontamos uma limitação. Embora os resultados nos permitam afirmar que a visão relacional é adequada à criação de valor no contexto das incubadoras, uma parte dessa abordagem teórica não foi passível de ser observada: a forma como esse valor é capturado pelas empresas incubadas. Como o conceito de valor é multifacetado e engloba tanto a criação quanto a apropriação de valor (Dyer, Singh e Hesterly, 2018), indicamos que futuras pesquisas possam ampliar o escopo do nosso artigo, abordando aspectos que levam às empresas incubadas a apropriarem-se do valor criado. Essa investigação contribuirá demasiadamente a abordagem da visão relacional e ao objeto de estudo desse artigo.

Figura 6 – *Framework* reformulado.



Fonte: elaborado pelos autores.

Por outro lado, a visão relacional demonstrou que os recursos relacionais são capazes de produzir rendas e criar valor (Dyer e Singh, 1998). Seguindo essa mesma lógica, observamos que dentro das relações entre incubadoras e empresas incubadas, a incubadora, por ser uma entidade dedicada ao suporte de empreendimentos emergentes (Bergek e Norrman, 2008), foi mais ativa em proporcionar relacionamentos. Para proporcionar esses relacionamentos, as incubadoras promoveram ações específicas, como a construção e gerenciamento de redes de relacionamento (orquestração), estímulo à interação entre as empresas incubadas, oferecimento das suas redes de contatos (corretagem) e cessão de infraestrutura, para que ocorresse as interações entre as empresas incubadas. Todas essas ações geraram impactos nas empresas incubadas, promovendo à troca de conhecimentos, recursos e competências, dentro de um mecanismo semiformal ou informal de governança. Logo, esse processo revelou outro constructo: a ação relacional, o qual se refere a origem do valor. Revelamos, portanto, que esse novo constructo é a segunda grande contribuição desse artigo.

Conseguimos constatar também que a ação relacional proporcionou recursos relacionais. Dentre todos os recursos relacionais, um deles se destaca e contribui para a literatura. A literatura atual da visão relacional explicita que os conhecimentos levam às rendas relacionais (Dyer e Singh, 1998). Há uma vertente nessa teoria que assume que o conhecimento tácito é importante para a criação de valor, porém há poucas comprovações de como esse tipo de conhecimento se transforma em valor. Por sua vez, nós contribuimos à teoria em questão, demonstrando que as ações relacionais da incubadora, como estímulo à interação, compartilhamento de locais comuns e orquestração da rede, estimulam a troca de experiências *in lócus* (dentro da incubadora) entre as empresas incubadas. No entanto, essas trocas não se caracterizam como esporádicas, mas sim como rotinas dentro do próprio processo de incubação ao longo do tempo. As empresas incubadas, portanto, ao compartilharem esse conhecimento tácito, geram barreiras aos seus concorrentes na imitação do seu valor sustentável, proporcionando aumento dos custos de transação aos concorrentes devido à ambiguidade causal (Kogut e Zander, 1992). Embasados nessa constatação, sugerimos como pesquisa futura a seguinte proposição:

Proposição 1: O valor é criado dentro do processo de incubação quando há rotinas de conhecimentos tácitos provenientes das ações relacionais entre as partes do relacionamento.

No entanto, assumir que somente as incubadoras eram responsáveis por criar valor é no mínimo errôneo. Os resultados apontaram que o valor foi coproduzido (Nair e Blomquist, 2020). Embora em alguns casos a incubadora tenha maior participação na produção de valor, as empresas incubadas também participaram desse processo.

Nossos resultados revelaram que a coprodução de valor levou a rendas econômicas, financeiras e sociais. A presença de rendas sociais expande a ideia de que as rendas provinentes das relações são somente econômicas e/ou financeiras. Assim, constatamos que a intensidade e a frequência das interações, por meio das trocas de conhecimentos, recursos e competências, geraram essas rendas sociais. Como contribuição desse artigo, apontamos que elas puderam ser observadas como *spillovers* das interações econômicas, da localização conjunta e sinergias das empresas incubadas. Esse *spillovers* não seria alcançado caso as empresas incubadas atuassem de forma isolada (Dyer e Singh, 1998; Bollingtoft e Ulhøi, 2005; Totterman e Sten, 2005; Soetanto e Jack, 2013; Dyer et al., 2018; Zang e Wang, 2018). Por sua vez, indicamos a segunda proposição:

Proposição 2: Dentro do processo de criação de valor, além das rendas relacionais econômicas e/ou financeiras, é possível observar o surgimento de rendas relacionais sociais.

Por último, nossos achados permitiram caracterizar o processo de criação de valor da incubadora, fato que ainda não foi demonstrado na literatura, sobretudo pela visão relacional. Como contribuição metodológica, demonstramos que o delineamento do processo de criação de valor, que pode ser reaplicado em outros contextos, sobretudo naqueles parecidos com os ambientes de inovação. Os resultados do artigo também permitem inferir algumas implicações práticas e gerenciais. Ao identificar as ações das incubadoras, o artigo possibilita que entidades similares às

incubadoras sejam capazes de reproduzir tais ações e gerar recursos e rendas relacionais. Para isso, um aspecto é crucial: precisamos destacar a decisão sobre o formato da rede interna de relacionamento que a incubadora, ou apoiador, deverá utilizar como base da criação de valor. Assim, as entidades de apoio às empresas incubadas deverão decidir se atuam como protagonistas ou como coadjuvantes no processo de criação de valor. Como observado nos casos, os formatos de redes *top-down* demandam mais atuação dos apoiadores e dessa forma são mais fáceis de gerar valor às empresas incubadas. Por outro lado, nos formatos de redes *bottom-up*, as ações dos apoiadores são mais subjetivas e pontuais. Os apoiadores dependerão, sobretudo, da atuação das empresas incubadas para que se tenha a produção de valor. Isso é um fator de risco no processo de criação de valor, uma vez que as empresas incubadas podem não estar disponíveis e estimuladas em dar as suas contribuições.

Em síntese as discussões, esse artigo apresenta relevância para a compreensão do fenômeno das redes de relacionamento das incubadoras. Ele proporciona o rastreamento do processo de criação de valor e identifica os constructos que levam a produção de valor. Ademais, o artigo contribui para a abordagem da visão relacional confirmando seus constructos dos recursos relacionais, os quais ainda são fontes de críticas e estudos. Também amplia a abordagem relacional por inserir o constructo da ação relacional, que tem como finalidade entender a origem do valor.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse artigo nós analisamos como as incubadoras de empresas criam valor as empresas incubadas por meio das redes de relacionamento. Inicialmente, descobrimos que as ações das incubadoras em promover as redes de relacionamento criam valor às empresas incubadas, gerando, dessa forma, recursos e rendas relacionais. Confirmamos os pressupostos de que a visão relacional contribui para o estudo desse fenômeno e que os constructos de ação, recursos e rendas relacionais devem ser utilizadas para tal finalidade. Esperamos que essa pesquisa possa encorajar outros pesquisadores a compreender as redes de relacionamento das incubadoras e das entidades de apoio as empresas incubadas, uma vez que esse tema ainda carece de maiores investigações.

REFERÊNCIAS

- Aaboen, L., Laage-Hellamn, J., Lind, F., Öberg, C. & Shih, T. (2016). Exploring the roles of university spin-offs in business networks. *Industrial Marketing Management*, 59 (1), 157-166.
- Anprotec. (2016). Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. In: *Estudo de Impacto Econômico: Segmento de Incubadoras de Empresas no Brasil*. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/>.
- Bansal, P., Smith, W., & Vaara, E. (2018). New ways of seeing through qualitative research. *Academy of Management Journal*, 61 (4), 1189-1195.
- Bergek, A. & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: a framework. *Technovation*, 28 (1), 20-28.
- Bollingtoft, A. & Ulhoi, J. (2005). The networked business incubator: Leveraging entrepreneurial agency? *Journal of Business Venturing*, 20(2), 265–290.
- Branstad A and Saetre AS (2016) Venture creation and awardwinning technology through co-produced incubation. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 23(1): 240–258.
- Burnett, H. & McMurray, A. (2008). Exploring business incubation from a family perspective: how start-up family firms experience the incubation process in two Australian incubators. *Small Enterprise Research*, 16 (2), 60-75.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B. & Groen, A. (2012). The evolution of business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across diferente incubator generations. *Technovation*, 32(2), 110–121.
- Chandra, A., Chao, C. & Astolpho, E. C. (2014). Business Incubators in Brazil: Does Affiliation Matter? *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 23 (4), 436-455.
- Corte, V., & Del Gaudio, G. (2014). A literature review on value creation and value capturing in strategic management studies. *Corporate Ownership & Control*, 11(2), 328-346.

- Denzin, N. K., and Lincoln, Y. S. (2005). "Introduction: The discipline and practice of qualitative research". In: _____ and _____ (Eds.). *The Sage Handbook of qualitative research*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, p. 1 – 32.
- Di Fatta, D., Caputo, F., & Dominici, G. (2018). A relational view of start-up firms inside an incubator: the case of the ARCA consortium. *European Journal of Innovation Management*.
- Dhanaraj, C. & Parkhe, A. (2006). Orchestrating innovation networks". *Academy of Management Review*, 31 (3), p. 659–669.
- Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44(1), 5-23.
- Duff, A. (1994). *Best Practice in Business Incubator Management*. Booragon Australia: AUSTEP Strategic Partnering Pty, Booragoon, Australia.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- Dyer, J. H., Singh, H., & Hesterly, W. S. (2018). The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3140-3162.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4), p. 532-550.
- Eveleens, C., Rijnsoever, F., & Niesten, E. (2017). How network-based incubation helps start-up performance: a systematic review against the background of management theories. *The Journal of Technology Transfer*, 42, p. 676-713.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967) *The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research*. London: Wiedenfeld and Nicholson.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397
- Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1-21.
- Nair, S., & Blomquist, T. (2020). The temporal dimensions of business incubation: A value-creation perspective. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 21(1), 38-46.
- Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., & Van Hove, J. (2016). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, 50, 13-24.
- Pavlínek, P., & Ženka, J. (2016). Value creation and value capture in the automotive industry: Empirical evidence from Czechia. *Environment and Planning A*, 48(5), 937-959.
- Peters, L., Rice, M. & Sundararajan, M. (2004). The Role of Incubators in the Entrepreneurial Process. *The Journal of Technology Transfer*, 29 (1), 83-91.
- Petrucci, F. (2018). The incubation process of mid-stage startup companies: a business network perspective. *IMP Journal*, 12(3), 544-566.
- Schwartz, M. & Hornych, C. (2010). Cooperation patterns of incubator firms and the impact of incubator specialization: Empirical evidence from Germany. *Technovation*, 30 (9–10), 485–495.
- Sherman, H. & Champell, D. S. (1998). Methodological Challenges in Evaluating Business Incubator Outcomes. *Economic Development Quarterly*, 12 (4), 313-321.
- Shih, T. & Aabo, L. (2017). The network mediation of an incubator: how does it enable or constrain the development of incubator firms' business network? *Industrial Marketing Management*.
- Soetanto, D. & Jack, S. (2013). Business incubators and the networks of technology-based firms. *Journal of Technology Transfer*, 38(4), 432–453.
- Soetanto, D. & Jack, S. (2016). The impact of university-based incubation support on the innovation strategy of academic spin-offs. *Technovation*, 50–51, 25–40.
- Strauss A & Corbin J (1998) *Basics of Qualitative Research: Procedures and Techniques for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks: Sage.
- Totterman, H & Sten, J. (2005). Start-ups: business incubation and social capital. *International Journal of Small Business*, 23(1), 487-511.
- Williamson, O. E. (1991). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic management journal*, 12(S2), 75-94.
- Zhang, L., & Wang, J. (2018). Research on the relationship between relational capital and relational rent. *Cogent Economics & Finance*, 6(1), 1431091.