

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DANIELE GUIMARÃES DE CASTRO NERY

COOPERAÇÃO EM REDES DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA: Um estudo de caso
da Incubadora de Empresas de Jundiaí

São Paulo-SP

2018

DANIELE GUIMARÃES DE CASTRO NERY

COOPERAÇÃO EM REDES DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA: Um estudo de caso
da Incubadora de Empresas de Jundiaí

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Paulista- UNIP para obtenção
do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Victor Silva Corrêa
Área de Concentração: Redes
Organizacionais

São Paulo-SP

2018

Nery, Daniele Guimarães de Castro.

Cooperação em redes de inovação tecnológica : um estudo de caso da incubadora de empresas de Jundiaí / Daniele Guimarães de Castro Nery. - 2018.

118 f. : il. color

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2018.

Área de concentração: Redes Organizacionais.
Orientador: Prof. Dr. Victor Silva Corrêa.

1. Redes. 2. Confiança. 3. Comprometimento. 4. Cooperação.
5. Inovação. I. Corrêa, Victor Silva (orientador). II. Título.

DANIELE GUIMARÃES DE CASTRO NERY

COOPERAÇÃO EM REDES DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA: Um estudo de caso
da Incubadora de Empresas de Jundiaí

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista- UNIP para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

____ / ____ /
Prof. Dr. Victor Silva Corrêa
Universidade Paulista – UNIP

____ / ____ /
Prof. Dr. Flávio Romero Macau
Universidade Paulista – UNIP

____ / ____ /
Prof^a. Dra. Kadígia Faccin
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me ampara principalmente nos momentos de maior dificuldade.

Agradeço também a Maria Mãe de Deus, que intercedeu e cuidou de mim e de minha família o tempo todo.

Agradeço ao meu amado esposo Glaycon, que mesmo vacilando em alguns momentos, me apoiou e providenciou a estrutura que necessitei nessa jornada.

Agradeço a minha pequena filha Maria Fernanda, a quem omiti em vários momentos minha companhia e dedicação, espero que tenha compreendido em seu pequeno coração que todos os sacrifícios visaram proporcionar um futuro melhor para ela.

Agradeço a todas as pessoas que em algum momento cuidaram da minha filha para que eu pudesse assistir aula, ir a campo ou mesmo trabalhar na produção dessa dissertação, são elas: minha mãe Silvana, Tati e D. Graça, Priscila, Flávia e muito especialmente a Sra. Fátima e toda a equipe do Colégio Inovação, muito obrigado.

Agradeço ao Prof. Dr. Celso Augusto Rimoli e ao meu orientador o Prof. Dr. Victor Silva Corrêa, sem eles e seu conhecimento, esse projeto não teria se realizado. Obrigado por entender minhas limitações e ajudar-me a superá-las.

Agradeço aos responsáveis e incubados da incubadora de empresas de Jundiaí, que se dispusera a colaborar com minha pesquisa muito gentil e generosamente.

Por fim, mais não menos importante. Agradeço a todos que me ajudaram nesse período de convivência dentro da UNIP, professores em especial Giglio e Macau; colegas, com grande destaque para a Aline; colaboradores da Universidade principalmente Aline e Vera.

Agradeço também ao PROSUP pela bolsa de estudos concedida, sua importância foi singular.

Todas essas pessoas a quem agradeço foram anjos usados por Deus e que me socorreram nos momentos mais difíceis.

Obrigado.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi conhecer como a confiança e o comprometimento influenciam a cooperação e os resultados de inovações em uma rede de incubadora de base tecnológica. A base da fundamentação teórica foram as redes organizacionais, com ênfase para a abordagem social por meio das categorias confiança, comprometimento e cooperação. A investigação seguiu a premissa de que a confiança e o comprometimento entre os atores da rede os induzem às práticas de cooperação. A partir daí, buscou-se entender como a confiança, o comprometimento e a cooperação influenciam os processos de inovação no ambiente de uma incubadora de base tecnológica, investigando, ao mesmo tempo, quais tipos de inovação prevalecem nas relações sociais. O objeto de pesquisa foi a Incubadora de Empresas de Jundiaí. A metodologia utilizada foi qualitativa e descritiva. Para a coleta de dados utilizou-se os instrumentos de entrevistas semiestruturadas e observação direta, triangulando-os. A análise dos dados seguiu a técnica de combinação de padrões que compara a literatura utilizada com os resultados empíricos. A coleta de dados permitiu identificar elementos que confirmam a presença das categorias confiança, comprometimento e cooperação no ambiente da rede estuda. Percebeu-se ainda, que a cooperação é uma categoria consequente da confiança e do comprometimento. A análise dos elementos encontrados apontou para a necessidade de haver alguma similaridade entre os atores da rede, para que ocorram inovações de forma cooperada.

Palavras-Chave: Redes. Confiança. Comprometimento. Cooperação. Inovação.

ABSTRACT

This research aims to understand how trust and commitment induce cooperation and innovation in a technology-based incubator network. The theoretical foundation of this research were the organizational network, emphasizing the social approach through the categories of trust, commitment and cooperation. This investigation is based on the premise that trust and commitment among network actors induce cooperation. Taking this premise into account, we sought to understand how trust, commitment and cooperation influence innovation processes in a technology-based incubator network and what types of innovations prevail. The object of this empirical research was the Business Incubator of Jundiaí. The methodology used in this project was qualitative with a descriptive approach. A single case was used to develop the research. Data was collected through the triangulation of semi-structured interviews and direct observation. Data analysis was performed with a technique that compares information collected in the literature review with empirical results. The data collected identified elements that confirm the presence of the categories trust, commitment and cooperation in the researched network. Results show that trust and commitment precede cooperation. The analysis of the elements found in this research indicate that similarity among network actors is an important factor of collaborative innovation.

Keywords: Networks. Trust. Commitment. Cooperation. Innovation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Desenho da Pesquisa	22
Figura 2 – Mapa da Rede da Incubadora de Empresas de Jundiaí.....	48
Figura 3 - Palestra do Desafio Startech para empreendedores inscritos.....	56
Figura 4 - Inauguração do espaço <i>coworking</i> da Incubadora de Jundiaí.....	57
Figura 5 - Exposição das atividades da Incubadora no 1º Café Tecnológico.....	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de inovação.....	31
Quadro 2 – Características das inovações radicais X incrementais	32
Quadro 3 – Tipos de perguntas para roteiros de entrevistas.....	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Busca por artigos a partir de palavras-chaves na base SPELL.....	17
Tabela 2 – Busca por artigos a partir de palavras-chaves na base EBSCO.....	18
Tabela 3 - Proposições Teóricas Categoria Confiança.....	26
Tabela 4 - Proposições Teóricas Categoria Comprometimento.....	27
Tabela 5 - Proposições Teóricas Categoria Cooperação.....	28
Tabela 6 - Proposição Teórica Inovação.....	30
Tabela 7 - Proposições Teóricas Tipos de Inovação.....	33
Tabela 8 - Proposições Teóricas Incubadoras Tecnológicas.....	36
Tabela 9 - Proposições Teóricas Cooperação em Incubadoras.....	38
Tabela 10 - Proposições Teóricas: Contextualização.....	40
Tabela 11 - Elementos de Confiança, Comprometimento e Cooperação e suas respectivas evidências.....	62
Tabela 12 - Proposições, Autores e Análises.....	82

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Questão e Objetivos de Pesquisa.....	13
1.2 Justificativa.....	14
2.1 Bibliometria	16
2.2 Base Teórica	21
2.2.1 Conceito, estrutura e abordagens de rede	22
2.2.1.1 Confiança	24
2.2.1.2 Comprometimento	26
2.2.2 Cooperação.....	27
2.2.3 Inovação	29
2.2.4 Tipos de Inovação.....	31
2.2.5 Incubadoras Tecnológicas	33
2.2.6 Cooperação em Incubadoras Tecnológicas	36
2.2.7 Contextualização da Proposta Teórica.....	39
3. METODOLOGIA	41
3.1 Tipo de Pesquisa	41
3.2 Estratégia de Pesquisa	41
3.3 Instrumentos de Coleta de Dados.....	43
3.4 Análise dos Dados	46
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	49
4.1 Descrição dos Dados.....	52
4.2 Análise dos Dados.....	65
5. CONCLUSÃO.....	86
REFERÊNCIAS.....	91
APÊNDICES	101
APÊNDICE A. PRINCIPAIS TRABALHOS SELECIONADOS PARA INTEGRAR O REFERENCIAL TEÓRICO.....	101
APÊNDICE B. ROTEIRO DE PESQUISA QUALITATIVA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	114
APÊNDICE C. ROTEIRO DE PESQUISA QUALITATIVA OBSERVAÇÃO DIRETA.....	117

1 INTRODUÇÃO

As redes se tornaram uma opção estratégica para a sobrevivência e a competitividade das organizações em decorrência da abertura de mercados e dos acelerados avanços tecnológicos (CASTELLS, 2000; OLAVE e AMATO NETO, 2001).

De acordo com Marchi e Wittman (2008), uma das características das redes é a interdependência entre seus atores, pois, dessa maneira, máquinas e equipamentos, conhecimento, infraestrutura, entre outros recursos, podem ser compartilhados por eles. Ainda segundo esses autores, a dinâmica dessa interação também é uma decisão estratégica e compartilhada.

Contudo, cada empresa ou instituição de uma rede pode manter sua independência simultaneamente ao ato de cooperar para executar e alcançar objetivos em comum. Desse modo, cada organização de uma rede contribui voluntariamente com sua *expertise* própria para o alcance de objetivos coletivos, cujo alcance beneficia todos os atores. (KLEIN, PEREIRA e QUATRIN, 2014).

A cooperação entre empresas acontece por diversas razões como, por exemplo, nos casos de redução dos custos de transação, melhoria do desempenho, focalização nas atividades-fim de cada ator e acesso a tecnologias e inovações. Assim, as organizações buscam minimizar, ou anular, problemas que dificilmente seriam superados, de forma individual, por meio da adesão a redes interorganizacionais (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2010). Na mesma linha e por uma perspectiva relacional, Sousa et al. (2015) entendem que a cooperação é o construto focal das relações interorganizacionais.

Outro fator relevante para a sobrevivência e o progresso das empresas, no contexto atual de redes e de cooperação, é a inovação (MOURA et al., 2008). Está consolidado o entendimento quanto à importância da inovação para a competitividade das organizações. Souza, Lima e Oliveira (2016) atribuem à inovação e às aplicações tecnológicas o sucesso das estratégias organizacionais visando à competitividade. Também Pinto, Nossa e Teixeira (2015) creditam à inovação fator de relevância para o crescimento e a perpetuação das organizações.

Por outro lado, a complexidade dos processos produtivos da atualidade dificulta o domínio, por parte de uma única empresa, de todas as tecnologias empregadas em novos produtos/serviços (TALAMO e CARVALHO, 2010).

Segundo Chesbrough (2005), o desenvolvimento de inovações é uma das razões que levam as empresas à organização em redes. Para que a inovação aconteça e gere resultados consistentes, é preciso que haja interação entre diferentes atores, apropriação do conhecimento e geração de tecnologia (ZEN e HAUSER, 2005). No tocante ao conhecimento, ele não mais se restringe ao ambiente da empresa individual, mas permeia diversos atores e cada um contribui com sua especificidade para um resultado comum. Os atores com maior habilidade de absorver conhecimentos externos, compartilhados na rede, obterão melhores resultados de inovação (MASSAINI e OLIVA, 2015).

A busca pela sobrevivência e competitividade das organizações, por meio da inovação, pode ser viabilizada pela cooperação. Nisiyama e Oyadomari (2012) apresentam a inovação cooperativa ou compartilhada como uma combinação de elementos da gestão da inovação de atores diferentes. Assim, iniciativas individuais visando resultados de inovação, de empresas e outras organizações, vêm se tornando eventos cada vez mais raros. Fatores como custo, risco e rapidez no desenvolvimento de inovações, entre outros, contribuem para que as inovações sejam desenvolvidas em conjunto, por diferentes atores, ou seja, em redes.

Nesse contexto, cabem questionamentos relativos à importância da cooperação para os resultados das inovações em redes, tendo como pressuposto a cooperação induzida pela confiança e pelo comprometimento. Embora não haja unanimidade quanto a essa assertão, autores como Morgan e Hunt (1994); Marchi e Wittmann (2008) mostraram que a confiança e o comprometimento são variáveis indutoras da cooperação.

Wegner, Rossi e Scarano (2014) dizem que a confiança e o comprometimento atuam como elementos de mediação dentro de uma rede. A importância e a oportunidade de pesquisar essas categorias sociais, como indutoras da cooperação, relacionam-se à relevância de aprofundar o conhecimento sobre as condições que favorecem a cooperação visando a inovação em redes.

Acreditou-se que um modo efetivo de explorar essa temática seria por meio do exame das interações entre atores que promovem a inovação em incubadoras de empresas de base tecnológica. Em ambientes assim, a inovação costuma ser fluida devido à sinergia entre instituições de ensino e pesquisa, organizações privadas e entes públicos.

De acordo com Ribeiro, Andrade e Zambalde (2005), as incubadoras são uma parte importante dos sistemas locais de inovação tecnológica, pois oferecem suporte a pequenos empreendimentos de base tecnológica e facilitam a interação destes com instituições de ensino e pesquisa, o que torna a região onde elas se localizam mais produtiva e competitiva no mercado. Feita essa contextualização, apresentam-se, no Tópico 1.1, a pergunta de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho.

1.1 Questão e Objetivos de Pesquisa

O tema proposto neste trabalho é a cooperação em redes de inovação tecnológica. A geração de inovações é um processo interativo e de aprendizado coletivo (SOUZA e GARCIA, 1998). A concentração de empresas privadas, universidades e institutos de pesquisa, conjuntamente a órgãos públicos e políticas de incentivo, forma uma rede de atores favorável à inovação. Nessas condições apresentou-se a seguinte questão de pesquisa: como a confiança, o comprometimento e a cooperação entre atores de uma rede de incubadora tecnológica influenciam seu processo de inovação?

Por consequência, o objetivo geral desta dissertação é: conhecer como a confiança e o comprometimento influenciam a cooperação e os resultados de inovações em uma rede de incubadora tecnológica.

Para o detalhamento e operacionalização do objetivo geral foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- a. Descrever a rede que envolve a incubadora de empresas de Jundiaí.
- b. Caracterizar confiança e comprometimento como indutores da cooperação.
- c. Identificar os tipos de inovação decorrentes das relações sociais entre os atores da rede.
- d. Verificar como as práticas de cooperação influenciam as inovações (produtos, serviços e soluções).

1.2 Justificativa

Esta pesquisa justifica-se em função da contemporaneidade indicada pelos artigos obtidos por meio de pesquisa bibliométrica em bases nacionais e internacionais, a partir das palavras-chaves rede, confiança, comprometimento, cooperação e inovação.

De acordo com Bastos e Santos (2007), as redes servem como recursos, tanto teóricos quanto metodológicos, que são importantes para pesquisas que consideram as organizações como sistemas de significados construídos nos relacionamentos interorganizacionais. Trabalhos sobre as relações de cooperação entre empresas vêm continuamente ganhando espaço em eventos científicos (NEUMANN, HEXSEL e BALESTRIN, 2011).

Na mesma linha, Verschoore e Balestrin (2010) afirmam que, nos últimos anos, a literatura econômica e organizacional dedicou-se ao estudo das redes de cooperação e dos benefícios que oferecem a seus participantes. Assim, pode-se dizer que é válido o aprofundamento a respeito da categoria cooperação no contexto de vida real do objeto de pesquisa em questão, a Incubadora de Empresas de Jundiaí.

A partida deste estudo foi a premissa de que a cooperação é uma categoria induzida pela confiança e pelo comprometimento (MORGAN e HUNT, 1994; MARCHI e WITTMANN, 2008; GEROLAMO et al., 2008; RIMOLI, NORONHA e SERRALVO, 2013). Tratou-se, portanto, de um estudo no nível das interações entre os atores da rede, considerando categorias sociais visando ao desenvolvimento de inovações.

Autores, como Freel e Harrison (2006), afirmam que é crescente o entendimento de empresas inovadoras sobre a importância de inovar por meio da cooperação, pois, de modo geral, elas tendem a ser mais bem-sucedidas do que as que inovam isoladamente. Isso acontece devido à complexidade das tarefas que envolvem o desenvolvimento de grande parte dos produtos e serviços.

Segundo Moura et al. (2008), as inovações tecnológicas e o mercado competitivo, concomitantemente, pressionam as empresas na busca constante por inovações. Considerou-se oportuno, dessa forma, contribuir para a compreensão mais aprofundada do desenvolvimento de inovações pela lente das relações entre os atores de uma rede pela via da cooperação.

De acordo com a literatura encontrada, redes de natureza tecnológica, como parques ou polos e incubadoras de base tecnológica, são ambientes propícios à inovação. Em tais estruturas, há um esforço conjunto entre instituições de ensino e pesquisa, empresários e entes públicos para estimular o desenvolvimento e o compartilhamento de tecnologia entre seus atores, justificando a escolha do objeto deste estudo: a Incubadora de Empresas de Jundiaí. Além disso, como empreendimento, os parques/polos e as incubadoras estão comprometidos em contribuir com o desenvolvimento de uma região do país (ZEN e HAUSER, 2005; VÁSQUEZ-URRIAGO, BARGE-GIL e MODREGO RICO, 2012; MASSAINI e OLIVA, 2015; INTERNATIONAL ASSOCIATION OF SCIENCE PARKS AND AREAS OF INNOVATION, 2016).

Acreditou-se que examinar os temas redes e inovação induzidos por confiança e comprometimento em uma incubadora de empresas fosse importante e contributivo, tanto no contexto econômico quanto em termos da estrutura social moderna. Justificou-se, desse modo, a presente pesquisa, que visou responder à seguinte questão: como a confiança, o comprometimento e a cooperação entre atores de uma rede de incubadora tecnológica influenciam seu processo de inovação?

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo, inicialmente, apresenta-se, no Tópico 2.1, um levantamento dos trabalhos atuais sobre os temas referentes a esta dissertação. Eles são expressos pelas palavras-chaves redes, confiança, comprometimento, cooperação, inovação e incubadora tecnológica, em português, e as correspondentes *networks, trust, commitment, cooperation, innovation e technology incubator*, em inglês.

Com isso, pretendeu-se identificar se as categorias confiança e comprometimento estão presentes nas relações de cooperação existentes entre empresas que atuam em redes de base tecnológica, como é o caso da incubadora de empresas de Jundiaí. A escolha deste tipo de rede deve-se ao fato de elas possuírem boas condições para a pesquisa a respeito de inovação. Na sequência, o Tópico 2.2 traz a base teórica que sustenta a questão de pesquisa e os objetivos geral e específicos.

2.1 Bibliometria

Para a investigação da produção em português sobre o tema abordado, foi utilizado o portal *Scientific Periodicals Eletronics Library* (SPELL), reconhecido como um importante banco de dados de artigos de revistas científicas na área de negócios, exclusivamente nacional. Existiam aproximadamente 40.000 artigos de periódicos nessa base de dados.

A busca iniciou-se pela palavra-chave redes, sem nenhum filtro, e houve um retorno de 1.414 artigos. Em seguida, delimitou-se essa busca ao período entre 2007 e 2017, e o resultado diminuiu para 1.177 artigos. Restringindo-se ainda mais esse período, ou seja, considerando-se apenas os últimos cinco anos (2013–2017), o resultado foi de 661 artigos. Esses resultados iniciais indicaram grande concentração (83,2%) dos trabalhos sobre redes nos últimos 10 anos na produção nacional e, considerando esse período, um pouco mais da metade foi produzida nos últimos cinco anos (56,1%).

Em seguida, a pesquisa utilizou as demais palavras chaves e realizou-se intersecção com todas elas: o resultado foi zero artigos para o período 2007-2017. Na continuação, as palavras-chaves foram reunidas em dois grupos. O primeiro

deles continha redes, confiança, comprometimento e cooperação, sendo que a intersecção entre elas resultou em oito artigos, todos da última década. O segundo grupo foi constituído pelas palavras-chaves inovação e incubadora tecnológica, considerando-se também o período dos últimos 10 anos. Neste caso, a intersecção entre elas trouxe 12 resultados. Assim, é possível concluir que a temática do trabalho ainda foi pouco explorada no cenário nacional.

Para continuar a pesquisa no portal SPELL, o período de 10 anos da pesquisa foi dividido em dois subperíodos de cinco anos cada, sendo que o primeiro corresponde ao quinquênio 2007 a 2012 e, o segundo, entre 2013 e 2017. Os números de artigos correspondentes a essas buscas foram apresentados na Tabela 1, a seguir, e a última coluna à direita traz os números relativos ao período total da busca realizada, ou seja, entre 2007 e 2017. Além desse período de 10 anos e da intersecção das palavras-chaves, os demais filtros utilizados nas buscas foram título e resumo dos artigos.

Tabela 1 – Busca por artigos a partir de palavras-chaves na base SPELL

Variáveis	Intervalos de tempo		
	2007 a 2012	2013 a 2017	2007 a 2017
Redes (1)	493	530	1.023
Confiança (2)	214	244	458
Comprometimento (3)	189	203	392
Cooperação (4)	296	267	563
Inovação (5)	582	890	1472
Incubadora Tecnológica (6)	8	21	29
Redes + Confiança + Comprometimento + Cooperação	5	3	8
Inovação + Incubadora Tecnológica	3	9	12
Confiança + Comprometimento + Cooperação + Inovação + Incubadora Tecnológica	0	0	0

Fonte: elaborada pela autora.

A investigação continuou nas bases de dados referentes à produção internacional e, para tanto, foi utilizado o portal de buscas EBSCO host. O Ebsco é um banco de dados que armazena trabalhos científicos das mais diversas áreas do conhecimento. As palavras-chaves em português foram traduzidas para o idioma

inglês, obtendo-se *Networks, Trust, Commitment, Cooperation, Innovation and Technology Incubator*.

A primeira busca no portal de pesquisas ocorreu com a palavra *networks*, sem nenhum filtro, o que resultou em 2.408.420 artigos. Foram seguidas então as mesmas diretrizes utilizadas para a pesquisa de artigos em português com a base SPELL. Assim, foi executada nova busca limitando o período para os últimos 10 anos, ou seja, entre 2007 e 2017, e o resultado obtido foi de 802.042 artigos, o que representa uma concentração de apenas 33,3% do total de artigos. Isso indicou que o tema redes vinha sendo pesquisado há mais tempo nas publicações em inglês, comparativamente ao identificado na língua portuguesa.

Ainda na base de dados Ebsco host, foi realizada busca com as palavras-chaves *networks, trust, commitment and cooperation* que, sem filtros, resultou em 74 trabalhos. Restringindo-se essa busca à última década, e utilizando como filtro o resumo dos artigos, retornaram 17 publicações. Também foram combinadas as palavras-chaves *Innovation* e *Technology Incubator* que, sem filtros, retornaram um total de 317 trabalhos. Com o afunilamento propiciado pela busca nos últimos 10 anos (2007 a 2017), e aplicando-se filtros, o retorno foi de 24 trabalhos.

Em continuação, o período de 10 anos da pesquisa foi dividido em dois subperíodos de cinco, sendo que o primeiro corresponde ao quinquênio de 2007 a 2012 e, o segundo, de 2013 a 2017. Os números de artigos correspondentes a essas buscas são apresentados na Tabela 2 a seguir e a última coluna à direita traz os números relativos ao período total da busca realizada, ou seja, entre 2007 e 2017. Além desse período de 10 anos e da intersecção das palavras-chaves, os demais filtros utilizados nas buscas foram título e resumo dos artigos.

Tabela 2 – Busca por artigos a partir de palavras-chaves na base EBSCO

Variáveis	Intervalos de tempo		
	2007 a 2012	2013 a 2017	2007 a 2017
<i>Networks</i> (1)	377.240	424.802	802.042
<i>Trust</i> (2)	45.476	44.294	90.040
<i>Commitment</i> (3)	47.507	44.839	92.346
<i>Cooperation</i> (4)	48.536	49.078	97.614
<i>Innovation</i> (5)	69.517	83.217	152.734

Tabela 2. (continuação) Variáveis

	Intervalos de tempo		
	2007 a 2012	2013 a 2017	2007 a 2017
<i>Technology Incubator</i> (6)	72	91	163
<i>Networks, Trust, Commitment e Cooperation</i>	07	10	17
<i>Innovation and Technology Incubator</i>	12	12	24
<i>Networks, Trust, Commitment, Cooperation, Innovation and Technology Incubator</i>	0	0	0

Fonte: elaborada pela autora.

Detalhando os filtros aplicados na Tabela 2, foi aplicado resumo em busca avançada para as palavras isoladas e na combinação das palavras *networks, trust, commitment and cooperation*. Na pesquisa pelas palavras-chave *innovation and technology incubator*, o filtro foi por título para *innovation* e por resumo para *technology incubator*. Outro filtro aplicado na tabela de um modo geral foi a escolha de revistas acadêmicas analisadas por especialistas, em função de ser o Ebsco um portal bastante abrangente.

A conclusão preliminar a que se chegou após a breve busca bibliométrica realizada é que poucos trabalhos brasileiros exploraram as variáveis sociais, confiança e comprometimento, relacionadas à cooperação e à inovação. No cenário internacional, essa temática é mais frequente, considerando as proporções de ambos e o fato de o tema estar presente há mais tempo nos trabalhos em inglês. Algo observado nas duas buscas – em português e em inglês – é que os estudos se concentram nos últimos 10 anos, com incidência maior nos últimos cinco anos. Isso indica a importância e o interesse dos pesquisadores pelos fenômenos redes e inovação.

Porém, como mencionado, a intersecção das seis palavras-chaves, simultaneamente, não retornou resultado algum. Por isso, foram construídos dois grupos de palavras-chaves: o primeiro, com intersecção referente a redes, cooperação, confiança e comprometimento; e o segundo, com intersecção entre inovação e incubadoras tecnológicas. A soma dos resultados encontrados nesses dois grupos foi de 61 artigos (nacionais e internacionais), dentre os quais 34 foram considerados compatíveis com o tema desta pesquisa. As principais informações desses 34 artigos foram relacionadas no Apêndice A.

A seguir, são comentados brevemente alguns artigos sobre redes interorganizacionais que abordam as categorias sociais confiança, comprometimento e cooperação na última década. Também foram destacados trabalhos sobre inovação e incubadoras tecnológicas, e a cooperação entre as empresas inseridas nesse formato de rede.

A respeito das relações em rede, Tondolo et al. (2015), no estudo sobre as capacidades dinâmicas das organizações, dizem que os recursos e as capacidades são desenvolvidos no ambiente interno das empresas, porém, não fica descartada a necessidade de buscar os recursos e as capacidades disponíveis no ambiente externo. Ou seja, as competências isoladas de cada empresa não eliminam suas relações de interdependência.

No que concerne às categorias sociais abordadas neste trabalho (confiança, comprometimento e cooperação), Teixeira, Gaspar e Farina (2013), em pesquisa sobre o constructo poder coercitivo nas redes interorganizacionais, identificaram que as categorias confiança, comprometimento e cooperação são de fundamental importância para que os atores de uma rede realizem seus objetivos.

Em pesquisa com resultados no sentido oposto, mas reconhecendo a importância dessas categorias, Klein, Pereira e Quatrin (2014) identificaram que, apesar das vantagens competitivas que as redes oferecem, há uma rotatividade considerável entre seus atores. Dentre os fatores que resultam na saída de empresas das redes interorganizacionais, destacam-se a falta de comprometimento e a desconfiança, confirmado-se, também, a importância dessas categorias sociais nos resultados das redes.

Quanto à inovação, em uma incubadora de empresas de base tecnológica, Pereira, Souza, Tatto e Oliveira (2014) dizem que ela é um importante elemento com propensão a impulsionar outros setores da economia e da sociedade.

Segundo Nascimento et al. (2011), as incubadoras são parte da resposta para que inovações sejam desenvolvidas e disseminadas. Os autores entendem que a incubadora e as empresas incubadas tecem uma rede de relações propícia à troca de informações e relevantes para a inovação. Schmidt et al. (2016) dizem que, em face da frequente adoção de incubadoras e de parques científico-tecnológicos para desenvolvimento regional, é necessário haver mais pesquisas a respeito desse ambiente.

Segundo Neves et al. (2011), as redes de negócio, inclusive as formadas a partir de incubadoras, são uma alternativa para empresas alcançarem objetivos em comum, por meio das relações de troca, compartilhamento e cooperação. Ainda, os autores afirmam que, em um mercado competitivo, destacar-se-ao as organizações voltadas à inovação e dispostas a cooperar. Também Pereira et al. (2014) afirmam que a troca de experiências e informações entre empresas tem impacto no processo de criação da inovação.

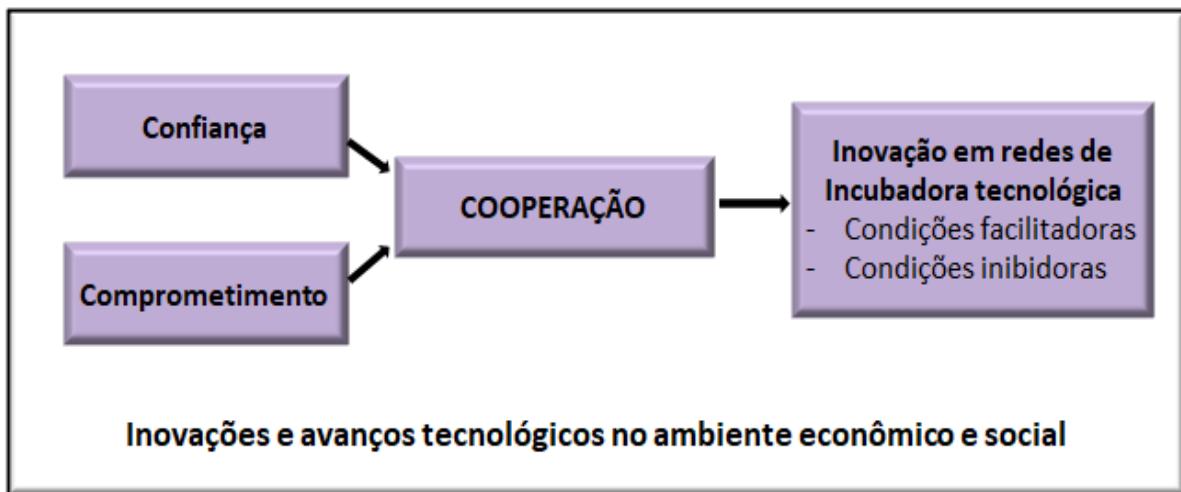
Foram apresentados aqui alguns dos resultados encontrados na produção nacional e internacional. No Apêndice A, encontram-se disponíveis as características básicas dos artigos selecionados na busca bibliométrica realizada. Tendo em vista a contemporaneidade do assunto, as grandes áreas de concentração utilizadas foram redes e inovação. Os recortes teóricos para delimitação da pesquisa foram realizados da seguinte maneira: a partir do tema redes, o direcionamento foi para as categorias sociais confiança, comprometimento e cooperação. Quanto ao tema inovação, a delimitação envolveu os tipos de inovação em seu ambiente fomentador, neste caso, as incubadoras de base tecnológica.

2.2 Base Teórica

Os trabalhos acadêmicos sobre redes estão pulverizados em diversas áreas do conhecimento e podem ser analisados por diferentes perspectivas (dependência de recursos, institucionalista, econômica, organizacional, etc.). Segundo Andrighi, Hoffmann e Andrade (2011), as redes possuem um caráter interdisciplinar, sendo que o pressuposto de elas servirem como opção de organização do modelo produtivo representa a perspectiva mais frequentemente encontrada nas pesquisas da ciência social aplicada.

Este tópico segue o esquema mostrado na Figura 1. Inicia-se discorrendo sobre redes, em seguida sobre as categorias sociais confiança e comprometimento e cooperação. Na sequência, é abordado o tema inovação, seus conceitos, os seus principais tipos e as incubadoras tecnológicas. Também foi importante evidenciar a correspondência entre a cooperação e as incubadoras tecnológicas. Para finalizar o tópico, foi feita uma contextualização da proposta teórica desta pesquisa.

Figura 1 – Desenho da Pesquisa



Fonte: elaborada pela autora.

2.2.1 Conceito, estrutura e abordagens de rede

Originariamente, o estudo a respeito do fenômeno de redes teve início nas escolas da sociologia, da antropologia e da teoria dos papéis (TICHY, TUSHMAN e FOMBRUM, 1979). Segundo Powell e Smith-Doerr (1994), as redes vêm sendo estudadas, desde 1970, com o intuito de compreender como indivíduos estão ligados entre si sob uma perspectiva de análise social, lente da presente pesquisa. Uma perspectiva econômica só emergiu na década de 1980, a partir dos estudos econômicos de Williamson (1985) sobre os custos de transação aplicados às organizações. Segundo Wegner et al. (2011), as redes são uma forma de as empresas competirem com menores custos e investimentos. Cândido e Abreu (2000) definem redes interorganizacionais, genericamente, como estruturas que abrigam empresas que, por sua limitação dimensional, estrutural e financeira, não possuem condições de desenvolvimento ou de sobrevivência, ao menos isoladamente.

A formação de uma rede acontece a partir da união de três ou mais pessoas com um propósito em comum. A natureza das pessoas envolvidas pode ser física (redes sociais) ou jurídica (redes organizacionais). Nohria e Ecles (1992) afirmam que todas as pessoas estão em rede, mesmo que não tenham consciência do fato. A direcionalidade da rede, segundo Hoffmann, Molina-Morales e Martinez-Fernandez (2007), pode ser vertical ou horizontal. As redes verticais são compostas por empresas com especialidades diferentes, que não concorrem entre si, sendo

que cada uma é responsável por parte do processo no todo. As redes horizontais são formadas por empresas concorrentes em produto/mercado, que visam obter vantagens competitivas por meio da união entre as partes.

Martins, Velozo e Giglio (2016) encontraram atributos convergentes entre os vários campos de estudo que contribuíram para definir o conceito de redes:

- a) a interdependência dos recursos: quando há disponibilização de recursos para a concretização de determinada ação em que todos os envolvidos estão em igualdade de poder e obrigação;
- b) a complexidade das tarefas, quando a necessidade de especialização das atividades de uma empresa para atender suas demandas legais e financeiras, entre outras, sugere uma associação entre empresas para execução de trabalhos complexos;
- c) a consciência de ação coletiva, significando a disposição das partes envolvidas para trabalhar em parceria, essencial para a realização das tarefas.

A concomitância desses pontos, segundo os autores, é condição necessária para o surgimento e crescimento das redes.

Também Marchi e Wittmann (2008) dizem que as relações nas redes são observadas pela lente da interdependência entre organizações, fato que leva os atores ao compartilhamento de recursos de variadas naturezas, inclusive a troca de conhecimento e tecnologia. De um modo geral, as definições encontradas na literatura sobre redes são diversas e, além dos pontos convergentes (interdependência, complexidade, coletividade etc.), cada definição, em geral, difere das demais em função do tipo da rede, da sua direcionalidade ou da sua abordagem. Sendo assim, as definições utilizadas são apenas uma amostragem mais pertinente em relação à presente pesquisa.

Conforme Bastos e Santos (2007), a delimitação do escopo de uma rede pode determinar se ela é interorganizacional ou intraorganizacional. Segundo o mesmo autor, nas redes interorganizacionais prevalece a ideia de que uma empresa depende da outra para sobreviver. Gollo et al. (2011) definem as redes interorganizacionais como estruturas complexas formadas por empresas conscientes de que sua estrutura, finanças e competitividade limitadas inviabilizam seu desenvolvimento, isoladamente.

Nas redes intraorganizacionais, o foco está na ligação entre pessoas dentro da empresa, porém, os laços construídos nessas relações podem ultrapassar as fronteiras da organização (BASTOS e SANTOS, 2007).

Outro enfoque relevante para os estudos sobre redes diz respeito a suas abordagens teóricas que, essencialmente, podem ser divididas em racional-econômico ou social. Para Marchi e Wittmann (2008), as redes racional-econômicas primam pelas questões da economia de custos, apoiadas em contratos formais. Empresas optam pelas relações interorganizacionais para reduzir suas dificuldades competitivas ligadas a custos e preços dos produtos (SOARES, WEGNER E DOLCI, 2016).

Por outro lado, a perspectiva social diz respeito ao tipo de interação dos atores da rede (JERONIMO, 2005). Sousa et al. (2005) dizem que as redes sociais são compostas por empresas integradas, quando os acordos informais e categorias sociais, como a cooperação, são predominantes nas relações entre seus membros. Uma rede social, conforme Gulati (1999), é definida por um conjunto de nós (organizações) que se ligam por meio das relações sociais. O mesmo autor afirma que as relações econômicas que conectam as empresas também constroem redes sociais. Conforme Granovetter (2007), as relações sociais estão tão presentes no meio organizacional quanto as relações de transação pura e, por isso, não podem ser analisadas separadamente.

O foco desta pesquisa está nas redes sociais, por isso são pertinentes os posicionamentos em favor das categorias sociais confiança, comprometimento e cooperação dentro do contexto das relações interorganizacionais com base na interdependência dos recursos, na complexidade das tarefas e na consciência da ação coletiva.

2.2.1.1 Confiança

As categorias sociais confiança e comprometimento são atributos relacionais que servem de base para equilibrar e desenvolver redes cooperativistas (MARTINS, VELOZO E GIGLIO, 2016). A confiança é característica própria do ser humano, pois a capacidade de creditar confiança a outrem está fundamentada somente em pessoas. Por isso, ela não se apoia em mecanismos contratuais. Sendo assim, os indivíduos pertencentes às organizações podem estabelecer relações de confiança

entre si, configurando a confiança interorganizacional (ABINAJM FILHO, FARIA e MARTINS, 2012).

Morgan e Hunt (1994) conceituam a confiança como a expectativa de integridade da outra parte em uma relação de troca, ou seja, é a confiança que leva um indivíduo a acreditar que a outra parte cumprirá com o que combinado, sem causar prejuízos aos seus parceiros. Conforme Silva, Binotto e Vilpoux (2016), se houver um ponto comum de interesse nas relações de troca, pode haver aumento do valor da confiança percebida pelas partes. Para os mesmos autores, a confiança credencia as pessoas ao trabalho em parceria, o que resulta em geração de conhecimento e inovações. Segundo Olave e Amato Neto (2001), o fortalecimento da confiança é essencial para os resultados das redes.

Bachmann (1999) credita à confiança um dos princípios mais importantes para a estrutura e qualidade dos relacionamentos, tanto dentro, quanto entre as organizações. Para Souza e Garcia (1998), a confiança é elemento base da manutenção das interações entre empresas, especialmente quando a tecnologia envolvida for complexa. Sendo assim, o que leva um gestor a participar de determinado projeto é a confiança depositada em seus parceiros. A confiança é construída a partir da análise de dados, do histórico e dos demais fatores que favoreçam, positivamente, a imagem dos atores envolvidos. De acordo com Andrighi, Hoffmann e Andrade (2011), as redes fundamentadas na confiança economizam com custos de transação por dispensarem os contratos formais, fortalecendo, assim, a cooperação. No mesmo sentido, Pereira e Bellini (2007) afirmam que o encolhimento dos custos de transação é resultado da influência da confiança nos relacionamentos entre parceiros.

A confiança pode ser positiva na maioria dos contextos em que está inserida (reduz conflitos, melhora o fluxo de informações, inibe o comportamento oportunista etc.). Porém, ela pode ser um risco em certas condições, limitando os esforços dos atores que se sentem confortáveis na dependência dos demais, o que também implica em reduzir a diversidade de ideias para resposta às incertezas do mercado (KRISHNAN, MARTIN e NOORDERHAVEN, 2006).

A Tabela 3 apresenta o resumo das proposições teóricas e os principais autores de interesse da categoria confiança.

Tabela 3 – Proposições Teóricas Categoria Confiança

Proposições Teóricas	Autores de Interesse
As relações de confiança entre os indivíduos estabelecem a confiança interorganizacional.	(Abinajm Filho, Faria e Martins, 2012)
Confiança como a expectativa de integridade da outra parte em uma relação de troca.	(Morgan e Hunt, 1994)
Qualquer ponto comum de interesse nas relações de troca pode aumentar o valor da confiança percebida pelas partes.	(Silva, Binotto e Vilpoux, 2016)

Fonte: elaborada pela autora.

2.2.1.2 Comprometimento

Esta pesquisa aborda o comprometimento como categoria social de redes, tal qual a confiança. Morgan e Hunt (1994) definem o comprometimento como uma acreditação de esforços para manter as parcerias válidas. Para Klein, Pereira e Quatrin (2014), as ações de comprometimento fortalecem os laços interorganizacionais. Conforme Mavondo e Rodrigo (2001), as relações de longo prazo são caracterizadas pelo comprometimento entre aqueles que compartilham recursos e decisões operacionais. Complementarmente, Klein e Pereira (2014) dizem que o processo cooperativo pode ter seu equilíbrio rompido, ou mesmo cessado, caso falte o comprometimento. Para Larentis et al. (2014), é importante que os atores da rede acreditem na duração da relação de comprometimento existente entre eles.

Conceitualmente, o comprometimento tem origem nas teorias de trocas sociais e no princípio de reciprocidade, que diz respeito à retribuição de favores recebidos. O termo comprometimento faz memória a algo que amarra, une o indivíduo ou organização a alguma coisa (COSTA e BASTOS, 2013). Lago e Silva (2012) afirmam que o valor relacional tem o comprometimento como um dos elementos da sua base de sustentação. Mais: em pesquisas empíricas, verificou-se que, na ausência de comprometimento, os projetos não se concretizam.

Conforme Marchi e Wittmann (2008), o comprometimento está presente nas relações formais e informais da rede. Do ponto de vista das relações formais, retrata a capacidade dos atores de cumprirem os acordos formais da rede. Pela perspectiva informal, de especial interesse neste estudo, o comprometimento manifesta-se por

meio da colaboração recíproca das partes, e diz respeito ao engajamento, ou seja, à atitude participativa dos atores nas atividades da rede.

A Tabela 4 apresenta o resumo das proposições teóricas e os principais autores de interesse da categoria comprometimento.

Tabela 4 – Proposições Teóricas Categoria Comprometimento

Proposições Teóricas	Autores de Interesse
Comprometimento é a acreditação dos atores que esforços para manter parcerias são válidos.	(Morgan e Hunt, 1994; Larentis et al., 2014)
Ações de comprometimento fortalecem laços entre indivíduos ou organizações.	(Costa e Bastos, 2013; Klein, Pereira e Quatrin, 2014)
O comprometimento nas relações informais manifesta-se por meio da colaboração recíproca das partes e diz respeito à atitude participativa dos atores nas atividades da rede.	(Marchi e Wittmann, 2008)

Fonte: elaborada pela autora.

2.2.2 Cooperação

As redes, se avaliadas internamente, revelam as relações de troca e interação existentes entre diversos atores ligados ao funcionamento das empresas, tais como clientes, fornecedores, órgãos públicos, associações, etc. (CÂNDIDO e ABREU, 2000). A interação entre atores pode ser investigada pela lente da cooperação interorganizacional. O conceito de cooperação entre empresas, conforme Gollo et al. (2011), reside no desenvolvimento conjunto de ações que atendam aos interesses em comum dos atores envolvidos na rede.

Segundo a European Commission (2004), a cooperação é a ligação, o nó entre os parceiros, ou seja, entre os atores. A parceria ou a cooperação necessitam da promoção de uma estrutura que é fornecida pela rede. Segundo Silva, Binotto e Vilpoux (2016), a cooperação promove na rede um ambiente de aprendizado e partilha de conhecimento percebido por seus atores.

A cooperação é atributo central para a compreensão das relações interorganizacionais e, como processo social, tem raízes no contexto histórico-social das redes de empresas com interesses coletivos. A cooperação interorganizacional é o ponto em comum dos interesses coletivos, tendo em vista a realização das ações benéficas à coletividade (SOUZA et al., 2015).

De acordo com Andrighi, Hoffmann e Andrade (2011), a cooperação é à base das relações entre empresas que se desdobram em redes interorganizacionais, cujo objetivo é obter diferencial competitivo. A cooperação é um processo social cuja referência são as relações de associação entre pessoas com objetivos comuns, a serem alcançados por meio de ações coletivas. Além disso, os “sujeitos cooperados tomam consciência das diferentes dimensões dos fatos da vida, dos seus significados, dos interesses e das relações sociais que constroem entre si” (FRANTZ, 2001, p. 246).

Para Morgan e Hunt (1994), as variáveis confiança e comprometimento são chaves indutoras da cooperação. Giglio, Rimoli e Silva (2008), em pesquisa sobre o nascimento e crescimento de redes de negócios, confirmaram que é importante haver confiança, comprometimento e cooperação nas relações entre seus atores. Marchi e Wittmann (2008) também defendem que a cooperação depende da existência das categorias sociais confiança e comprometimento entre os atores da rede. No mesmo sentido, Gerolamo et al. (2008) entendem que a confiança e o comprometimento estão positivamente correlacionados entre si e com a cooperação.

Rimoli, Noronha e Serralvo (2013) afirmam que a confiança, o comprometimento e a cooperação apresentam-se como categorias fundamentais de uma rede interorganizacional, o que traz uma perspectiva mais relacional para os processos de troca entre pessoas e organizações. Para Martins, Velozo e Giglio (2016), as redes são norteadas por valores advindos das relações sociais com base na confiança e comprometimento. Segundo Larentis et al. (2014), empresas que atuam em rede reconhecem as vantagens que os relacionamentos baseados na confiança, comprometimento e cooperação geram em seus resultados. O caráter cooperativo das redes interorganizacionais estende-se às redes de base tecnológica e ao conceito de inovação aberta.

A Tabela 5 apresenta o resumo das proposições teóricas e os principais autores de interesse da categoria cooperação.

Tabela 5 – Proposições Teóricas Categoria Cooperação

Proposições Teóricas	Autores de Interesse
A cooperação promove na rede um ambiente de aprendizado e partilha de conhecimento percebido por seus atores.	(Silva, Binotto e Vilpoux, 2016)

Tabela 5. (continuação) Proposições Teóricas	Autores de Interesse
Internamente, as redes revelam as relações de troca e interação existentes entre diversos atores ligados ao funcionamento das empresas, tais como clientes, fornecedores, órgãos públicos, associações, etc.	(Cândido e Abreu, 2000)
Cooperação entre empresas diz respeito ao desenvolvimento conjunto de ações que atendam aos interesses em comum dos atores envolvidos na rede.	(Gollo et al., 2011)
As categorias confiança e comprometimento induzem à cooperação.	(Morgan e Hunt, 1994; Marchi e Wittmann, 2008)
É importante haver confiança, comprometimento e cooperação nas relações entre os atores.	(Giglio, Rimoli e Silva, 2008; Rimoli, Noronha e Serralvo, 2013)

Fonte: elaborada pela autora.

2.2.3 Inovação

A inovação tem papel de destaque no desenvolvimento e na sustentabilidade das empresas. A prática constante da inovação tem sido importante como diferencial de competitividade das empresas (BEBBER et al., 2016). Porém, ainda é comum haver distorções entre inovação e invenção. As inovações diferem das invenções por sua aceitação por parte de um mercado consumidor. A invenção está na esfera da ideia; para tornar-se uma inovação, precisaria ainda passar pela produção e pelo planejamento de marketing, para depois ser difundida entre seus potenciais usuários (VARELLA, MEDEIROS e SILVA, 2012).

No início do século XX, o economista austríaco Schumpeter (1997) caracterizou a pessoa do empresário inovador como sendo o gestor dos meios de produção. É ele quem articula combinações novas e mais eficientes com os recursos disponíveis ou, ainda, viabiliza o uso de inovações tecnológicas para oferecer novos produtos ao mercado. O mesmo autor também desenvolveu o conceito da destruição criadora, que trata da substituição de velhos produtos por novos.

É, contudo, o produtor que, via de regra, inicia a mudança econômica, e os consumidores, se necessário, são por ele 'educados'; eles são, por assim dizer, ensinados a desejar novas coisas, ou coisas que diferem de alguma forma daquelas que têm o hábito de consumir (SCHUMPETER, 1997).

A destruição criativa, em sua concepção, diz que, quando um novo produto é criado, outro é sepultado, pressupondo que o novo substitui o velho completamente. Essa dinâmica, segundo Fuck e Vilha (2012), promove um estado de inovação constante.

Inovar é criar uma novidade além da expectativa e, com isso, assegurar uma posição competitiva no mercado (ALMEIDA e JUNGES, 2016). Para Varella, Medeiros e Silva (2012), a inovação é um produto/serviço, um processo, ou um modelo de gestão, novos, mas que geram valor econômico. Para Schumpeter (1997), inovação é a iniciativa de comercialização de um novo produto. Segundo Pavitt (1984), a inovação é um produto ou processo produtivo totalmente novo ou melhorado, que pode ser útil e comercializável. John e Prates (2015) afirmam que análises com premissa na inovação podem originar tanto de métodos produtivos quanto de práticas de gestão, independentemente da natureza da organização.

O Manual de Oslo, Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica, e editado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), tem como um dos seus objetivos padronizar os conceitos das pesquisas a respeito da inovação. Inovar é implementar um produto/serviço completamente novo ou com melhorias consideráveis, ou mesmo um processo, uma estratégia de *marketing* ou um método organizacional que sejam novos para determinada organização (MANUAL DE OSLO, 2005).

O processo de inovação, segundo Ribeiro, Andrade e Zambalde (2005, p. 4) “é interativo e dependente dos atores envolvidos e da capacidade de apreender, gerar e absorver conhecimentos; bem como da articulação dos agentes e fontes de inovação e do nível de conhecimento alcançado”.

A Tabela 6 apresenta o resumo da principal proposição teórica e o autor de interesse sobre inovação.

Tabela 6 – Proposição Teórica Inovação

Proposição Teórica	Autor de Interesse
Inovar é implementar um produto/serviço completamente novo ou com melhorias consideráveis, ou um processo, uma estratégia de <i>marketing</i> , ou um método organizacional, que sejam novos para determinada organização.	(Manual de Oslo, 2005)

Fonte: elaborada pela autora.

2.2.4 Tipos de Inovação

O Manual de Oslo aborda quatro tipos de inovação que afetam o desempenho das empresas: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de *marketing*. O Quadro 1 esclarece a abrangência de cada tipo de inovação.

Quadro 1 – Tipos de inovação

Inovação de Produto	Bem ou serviço novo, ou significativamente melhorado, no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.
Inovação de Processo	Implementação de um método de produção ou distribuição novo, ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.
Inovação de <i>Marketing</i>	Implementação de um novo método de <i>marketing</i> com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.
Inovação Organizacional	Implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

Fonte: adaptado do Manual de Oslo (2005).

O mesmo Manual também classifica a inovação quanto ao grau de intensidade. Quando a inovação for uma novidade modificadora do momento atual, será uma inovação radical. Quando a melhoria acontecer em produto já existente, ou for novo apenas para determinada empresa, a inovação será incremental. Segundo Pitassi (2012), as inovações radicais seguem um caminho de grandes incertezas, o que resulta em um período de tempo maior para que sejam aceitas pelo mercado

consumidor. Quanto às inovações incrementais, que são a maioria, elas podem se concretizar independentemente do que acontece na cadeia produtiva.

Christensen et al. (2016) definiram a inovação incremental como melhorias em produtos ou serviços visando aspectos valorizados pelos clientes mais importantes das organizações; assim, ficam asseguradas as melhores margens de retorno financeiro.

Além disso, os mesmos autores abordam o fenômeno da inovação disruptiva, que trata de inovações que, no primeiro momento, têm desempenho inferior frente ao produto líder de mercado. Contudo, são produtos novos e atraentes que começam a ser comercializados nas franjas de mercados maduros e vão aumentando sua participação até alcançar fatias mais nobres, desestabilizando a ordem vigente. Gomes et al. (2016) consideram a inovação como uma provocação às mudanças que serão classificadas como radical ou incremental, conforme o grau, a extensão e a trajetória dessas mudanças. De acordo com Rimoli e Giglio (2009), todos os tipos de inovação citadas no Quadro 1 podem ser classificadas como radical ou incremental. No Quadro 2, apresenta-se uma lista de atributos das inovações radicais e incrementais.

Quadro 2 – Características das inovações radicais X incrementais

Radical	Incremental
<ul style="list-style-type: none"> - Tecnologia cria mercado novo - Desenvolvimento de P&D nos laboratórios. - Desempenho funcional superior em relação à antiga tecnologia. - Oportunidade de mercado específica ou apenas necessidade secundária. - Lado da oferta: <i>technology push</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Extensão do produto ou do processo existentes. - Características de produtos bem-definidas. - Vantagens competitivas em custos de produção baixos. - Sempre desenvolvida em resposta a uma necessidade de mercado específica. - Lado da demanda: <i>customer pull</i>.

Fonte: Rimoli e Giglio (2009, p. 6).

Apresentados os tipos de inovação, é pertinente destacar que, devido à complexidade e à velocidade das mudanças tecnológicas, inovar sem parcerias dificulta a resposta às demandas do mercado, o que resulta em perda de

competitividade. Na medida em que os conhecimentos científicos tornaram-se mais abrangentes e profundos, a tecnologia na organização assumiu natureza complexa e difusa, que envolve múltiplos conhecimentos e processos de aprendizados individual e coletivo (COHEN e LEVINTHAL, 1989). Segundo Farias et al. (2014), a inovação é um processo não linear, no qual competências adquiridas internamente pela empresa interagem com atores do ambiente externo.

Para equacionar esta questão, muitas empresas utilizam a abordagem da inovação aberta. Segundo Chesbrough (2005), a inovação aberta refere-se à pesquisa e ao desenvolvimento como um sistema aberto, no qual ideias importantes podem tanto vir quanto ir, de dentro ou de fora da organização. Ainda, para o mesmo autor, a inovação aberta é a expansão das potencialidades da organização para o ambiente externo em relações de reciprocidade. Para Oliveira e Alves (2014), não há mais uma rígida delimitação entre as empresas, e as fronteiras estão flexíveis e propícias à fluidez de ideias entre elas. Segundo Silva, Binotto e Vilpoux (2016), a inovação aberta admite que nem todos os elementos de uma inovação são desenvolvidos internamente nas empresas.

A Tabela 7 apresenta o resumo das proposições teóricas e os principais autores de interesse a respeito dos tipos de inovação.

Tabela 7 – Proposições Teóricas Tipos de Inovação

Proposições Teóricas	Autores de Interesse
Tipos de inovação que afetam o desempenho das empresas: inovações de produto, de processo, organizacionais e de <i>marketing</i> .	(Manual de Oslo, 2005)
A inovação quanto ao grau de intensidade: se a inovação for uma novidade modificadora do momento atual, será uma inovação radical. E, se a melhoria acontecer em produto que já exista, ou for novo apenas para determinada empresa, a inovação será incremental.	(Manual de Oslo, 2005; Rimoli e Giglio, 2009; Gomes et al., 2016)

Fonte: elaborada pela autora.

2.2.5 Incubadoras Tecnológicas

A história das incubadoras de empresas no Brasil é recente. Ela começou a partir de uma iniciativa do CNPq, na década de 1980, que levou à implantação do

primeiro Programa de Parques Tecnológicos do País. A partir dessa iniciativa, o Brasil tornou-se um dos maiores sistemas de incubação de empresas do mundo e passou a ser considerado um país maduro neste assunto. Os governos federal, estadual e municipal são responsáveis pela orientação e pelo reconhecimento das incubadoras que, por sua vez, servem como instrumentos de inovação e desenvolvimento, fomentando o crescimento econômico e gerando empregos, em nível local e regional. Ressalta-se que, comumente, as empresas graduadas permanecem na mesma região onde estiveram incubadas, e novos residentes são captados nas proximidades da própria incubadora (ANPROTEC, 2012).

Ainda segundo o mesmo autor, alguns elementos caracterizam um padrão mínimo para a formação do conceito de incubadora de empresas, quais sejam:

- a) a disponibilização, aos pequenos empreendedores, de um espaço físico mediante pagamento de taxa de uso;
- b) a oferta de serviços básicos, tais como limpeza, dentre outros, além de serviços de capacitação e apoio como, por exemplo, consultorias em gestão e desenvolvimento de inovações;
- c) a existência de objetivos específicos, tais como a criação de empregos e a movimentação da economia.

O conceito de incubação de empresas, de acordo com a Anprotec (2016, p. 6), é que “as incubadoras são o mecanismo mais tradicional de geração de empreendimentos inovadores”. Esse conceito pressupõe, como fator de importância, a prestação de acompanhamento às empresas desde seu primeiro estágio, ajudando-as no seu desenvolvimento, e até sua atuação independente no mercado.

Pretende-se discernir os estágios de relacionamento das empresas com as incubadoras em três classes básicas, a saber:

- a) empresas pré-incubadas: aquelas que passam por um período de pré-incubação, anterior à incubação propriamente dita. Trata-se de um conjunto de atividades oferecidas pela incubadora visando estimular empreendedores e desenvolver, no curto prazo, projetos potencialmente viáveis;
- b) empresas incubadas, que permanecem sob a guarda da incubadora por um período determinado de tempo, da qual recebem auxílio para enfrentar incertezas do mercado, maximizar o potencial do

empreendimento, acessar financiamentos, capacitar os empreendedores, intermediar o processo de comercialização, entre outros serviços prestados.

- c) empresas graduadas que, passado o período de incubação e tendo alcançado autonomia suficiente, ou seja, estando preparadas para alavancarem sozinhas no mercado, passam a ser denominadas como graduadas e deixam a incubadora. Contudo, podem tornar-se parceiras não residentes da incubadora (NASCIMENTO et al., 2011).

As incubadoras de empresas, segundo Zen e Hauser (2005), são ambientes compostos por infraestrutura física, gestão e serviços especializados que oferecem suporte às empresas incubadas e estas rateiam as despesas em comum. Os mesmos autores dizem que incubadoras podem ser do tipo tradicional ou de base tecnológica, sendo que, no segundo tipo, a infraestrutura deve ser propícia ao desenvolvimento de inovações. É comum entre as incubadoras de base tecnológica o uso da cultura da inovação como quesito para o ingresso das empresas candidatas a residentes (PEREIRA et al., 2014).

Um fator facilitador da promoção da inovação em ambientes com essa vocação é a convergência de esforços de universidades, governo e empresas privadas. O papel de cada ator pode ser descrito, segundo Tecchio et al. (2013), da seguinte forma: à universidade cabe gerar novos conhecimentos que sirvam para melhorar as condições de vida da sociedade; as empresas contribuem com o crescimento econômico das regiões onde estão inseridas; e, o governo atua como facilitador das relações existentes nesse ambiente, estabelecendo diretrizes para regular o mercado. Conforme Ribeiro, Andrade e Zambalde (2005), investimentos privados em tecnologia e inovação propiciam ao ente público novos instrumentos que podem impulsionar a atividade produtiva local.

As incubadoras repassam às empresas conhecimento científico-tecnológico relevante para o desenvolvimento de inovações e, consequentemente, para o sucesso dos empreendimentos abrigados por elas (FARIAS et al., 2014). Conforme os mesmos autores, incubadoras de empresas são importantes para consolidar novos produtos ou serviços com altas demandas de tecnologia. Segundo Souza et al. (2013), uma incubadora de empresas tem o objetivo de produzir negócios de sucesso viáveis e autônomos.

O objetivo das incubadoras é auxiliar pequenos e microempreendimentos de base tecnológica, financeiramente viáveis, a se tornarem negócios sustentáveis, proporcionando sua interação com institutos de ensino e pesquisa, mercado consumidor, entre outros. Desse modo, não somente as empresas, mas também a região, tornam-se mais competitivas e prósperas (RIBEIRO, ANDRADE e ZAMBALDE, 2005).

Para Fiates et al. (2013), as incubadoras fazem a mediação entre o empreendedor e os demais atores de uma rede e, ainda, proporcionam uma oportunidade ímpar de aprendizagem compartilhada, por meio da formação de redes e promoção da inovação. Incubadoras de base tecnológica, segundo Nascimento et al. (2011), fomentam o processo de inovação e podem funcionar, por meio de suas redes sociais, como canal de propagação de informações.

A Tabela 8 apresenta o resumo das proposições teóricas e os principais autores de interesse a respeito das incubadoras tecnológicas.

Tabela 8 – Proposições Teóricas Incubadoras Tecnológicas

Proposições Teóricas	Autores de Interesse
As incubadoras são ambientes compostos por infraestrutura física, gestão e serviços especializados que oferecem suporte às empresas incubadas e estas rateiam as despesas em comum.	(Zen e Hauser, 2005)
Uma incubadora de empresas tem o objetivo de produzir negócios de sucesso viáveis e autônomos.	(Souza et al., 2013)
Incubadoras fazem a mediação entre o empreendedor e os demais atores da rede, proporcionam aprendizagem e promovem inovação.	(Fiates et al., 2013)

Fonte: elaborada pela autora.

2.2.6 Cooperação em Incubadoras Tecnológicas

As mudanças nas condições dos negócios e da tecnologia ensejaram um novo tipo de competição com base na formação das redes organizacionais (NOHRIA e ECLES, 1992). Apesar de as inovações de produto ou de serviços serem

acessadas pela sociedade, de um modo geral, por meio de uma empresa isolada, a forma como a inovação foi concebida requereu o esforço conjunto de vários parceiros como, por exemplo, a cooperação entre universidade, empresas privadas e entes públicos (TECCHIO et al., 2013). Dentro desse contexto estão inseridas as incubadoras de empresas de base tecnológica e, sendo estas redes “puxadas” pela inovação, é preciso que haja eficácia nas relações entre empresas privadas, instituições de ensino e pesquisa, entidades governamentais e demais organismos que constituem esse empreendimento.

Quanto à cooperação presente nos processos de inovação, Noveli e Segatto (2012) confirmam a importância das ligações informais que ocorrem em ambientes voltados para o desenvolvimento de tecnologias. Vásquez-Urriago, Barge-Gil e Modrego Rico (2012) também afirmam a relevância de empreendimentos da natureza das incubadoras para a política de inovação de determinada região.

Os mesmos autores dizem que a localização do ator na rede favorece a diversidade de relacionamentos, o que aumenta as oportunidades de inovação por meio da cooperação entre parceiros. Nesse mesmo sentido, Pereira e Zilber (2017) corroboram a ideia de que a cooperação entre diferentes atores de uma rede, tais como empresas, instituições de ensino e pesquisa e governo, contribuem para a alavancagem do processo de inovação em ambientes apropriados como incubadoras de empresas. De acordo com Corsaro e Cantù (2015), a inovação não está mais no nível da empresa: ela é um fenômeno coletivo e, por isso, o perfil dos atores que compõem a rede pode influenciar na eficiência dos resultados.

As investigações iniciais deste trabalho, e que relacionam a revisão bibliográfica construída até este ponto aos objetivos geral e específicos, permitiram também a formulação de proposições como possíveis respostas aos questionamentos da investigação a serem testados. Proposições teóricas originárias das questões “como” e “por que” podem ser úteis na orientação da análise do estudo de caso (YIN, 2010).

Portanto, a afirmação orientadora que baseia este trabalho é: ‘quanto maiores forem a confiança e o comprometimento nas relações de cooperação de redes organizacionais, mais efetivos tendem a ser os resultados de inovação associados a elas, como produtos, serviços e processos, novos ou melhorados’.

A Tabela 9 apresenta o resumo das proposições teóricas e os principais autores de interesse a respeito da cooperação em incubadoras.

Tabela 9 – Proposições Teóricas Cooperação em Incubadoras

Proposições Teóricas	Autores de Interesse
A cooperação presente nos processos de inovação confirma a importância das ligações informais que ocorrem em ambientes voltados para o desenvolvimento de tecnologias.	(Noveli e Segatto, 2012)
A cooperação entre diferentes atores de uma rede contribuem para a alavancagem do processo de inovação em ambientes apropriados como incubadoras de empresas.	(Pereira e Zilber, 2017)

Fonte: elaborada pela autora.

2.2.7 Contextualização da Proposta Teórica

Este tópico tem o objetivo de discorrer a respeito das categorias sociais confiança, comprometimento e cooperação no contexto de redes, no tocante ao modo como elas se interagem. Na sequência, apresenta-se a proposta teórica utilizada como guia para a presente pesquisa.

As redes, como já mencionado no tópico 2.2.1, são formadas por um grupo de atores que buscam, conjuntamente, alcançar objetivos comuns, por meio da troca e/ou compartilhamento de recursos das mais diversas naturezas (material, financeiro, conhecimento, informações etc). De acordo com Neumann, Hexsel e Balestrin (2011, p. 221), “a empresa não pode ser vista e entendida de forma isolada, já que existem vários elos com outras empresas, com instituições e com o próprio mercado”.

O gerenciamento de todo o fluxo da rede pode ser estabelecido formalmente, com regras e papéis bem definidos (TALAMO e CARVALHO, 2010). Contudo, não se exclui o caráter informal das relações estabelecidas dentro do ambiente da rede, por isso esta pesquisa acontece no extrato social das relações interorganizacionais. Conforme Souza et al. (2015), as relações sociais entre empresas integradas formam as redes sociais, cuja principal característica são os acordos não formais e um sistema de cooperação com base na confiança, sem contratos. Esta pesquisa pretendeu evidenciar, com o apoio da teoria existente, a presença das categorias

sociais confiança, comprometimento e cooperação na rede da incubadora de empresas de base tecnológica da cidade de Jundiaí-SP.

A premissa que se segue é de que a confiança e o comprometimento são indutores da cooperação. O esteio para sustentação dos argumentos utilizados tem origem no modelo KMV (*Key Mediating Variable*) de Morgan e Hunt (1994), que trata em parte da troca relacional e, também, dos relacionamentos apoiados no compromisso e na confiança. Os autores definiram o compromisso no relacionamento como uma acreditação de que esforços para manter a parceria são válidos; a confiança, por sua vez, é definida como uma expectativa da integridade da outra parte em uma relação de troca.

Uma das razões para as variáveis confiança e comprometimento serem o ponto principal do modelo KMV é a preservação dos esforços de cooperação. Em suma, os autores concluíram que a confiança e o comprometimento são chaves que induzem à cooperação, dentre outras, consequentes das variáveis chaves.

Entende-se também que a cooperação influencia o desenvolvimento de inovações radicais e incrementais dentro da rede. A atividade inovadora, segundo Talamo e Carvalho (2010), é essencialmente um processo social e coletivo, podendo-se, assim, deduzir que a inovação está diretamente ligada à cooperação. As inovações, conforme o Manual de Oslo (2005), podem ocorrer em produtos ou serviços, ou processos, ou *marketing* ou gestão organizacional.

Para Oliveira e Alves (2014), a diversidade de inovações depende de tipos e fontes de conhecimentos diferentes. Segundo Freel e Harrison (2006), existe uma relação positiva entre o sucesso da inovação e a cooperação dos atores de uma rede, podendo ser a inovação propriamente dita um produto dessa cooperação. Os mesmos autores consideram as redes uma opção de organização cujo objetivo é superar as incertezas envolvidas no processo de inovação por meio da cooperação.

A proposta teórica apresentada foi guiada pela questão de pesquisa, qual seja, a que busca entender como a confiança, o comprometimento e a cooperação entre atores de uma rede de incubadora tecnológica influenciam seu processo de inovação.

A Tabela 10 apresenta o resumo das proposições que contextualizam a base teórica e os principais autores de interesse.

Tabela 10 – Proposições Teóricas: Contextualização

Proposições Teóricas	Autores de Interesse
A diversidade de inovações depende de tipos e fontes de conhecimentos diferentes.	(Oliveira e Alves, 2014)
Há relação positiva entre o sucesso da inovação e a cooperação dos atores de uma rede, podendo ser a inovação propriamente dita um produto dessa cooperação.	(Freel e Harrison, 2006)

Fonte: elaborada pela autora.

3. METODOLOGIA

Este capítulo pretende esclarecer quais foram os métodos utilizados na realização desta pesquisa, ou seja, os caminhos que foram percorridos pelo investigador para alcançar os resultados. De acordo com Gil (2008, p. 26), pesquisa pode ser definida como “o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”. O objetivo da pesquisa é buscar resposta ao problema de pesquisa definido, por meio do uso de procedimentos científicos. A pesquisa é o caminho para se conhecer uma situação real integral ou parcialmente, e isso ocorre por meio de procedimentos formais e com o uso do pensamento reflexivo (MARCONI e LAKATOS, 2003).

3.1 Tipo de Pesquisa

A abordagem desta pesquisa é qualitativa, pois tem como finalidade o conhecimento de uma realidade em profundidade. De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa qualitativa contempla aspectos da realidade não quantificáveis, buscando entender e explicar como se estabelecem as relações sociais. Os estudos qualitativos têm a função de compreender um fenômeno em seu contexto real e devem ser analisados em uma perspectiva integrada (GODOY, 1995).

Esta pesquisa é descritiva pois, conforme preconiza Gil (2008), os estudos com essa abordagem visam descrever as características do objeto investigado, no caso a Incubadora de empresas da cidade paulista de Jundiaí, em especial a rede de relações de empresas na incubadora. Os atores encontrados nessa rede estão ligados à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia da cidade de Jundiaí, e incluem a TV local (também vinculada à prefeitura), o cientista ligado à instituições de pesquisa e os empresários incubados.

3.2 Estratégia de Pesquisa

Conforme foi mencionado no título deste projeto, a estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, uma vez que se pretende conhecer em profundidade a realidade do objeto de pesquisa (Incubadora de empresas de Jundiaí). O estudo de

caso é definido como uma investigação empírica, que analisa um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, com questões de pesquisa do tipo ‘como’ e/ou ‘por que’, por meio de um conjunto de procedimentos previamente estabelecidos.

Gil (2008) afirma que o estudo de caso aprofunda exaustivamente a investigação em torno de um ou poucos objetos para conhecê-los, ampla e detalhadamente. Além disso, o autor reconhece o crescimento da utilização do estudo de caso por parte dos pesquisadores de ciências sociais em geral nos últimos tempos. Também Gerhardt e Silveira (2009) afirmam que o estudo de caso busca aprofundar o conhecimento do(s) objeto(s) ou sujeito(s) estudado(s) e entender suas características. Essas características respaldam o uso desta estratégia de pesquisa para elucidar os objetivos colocados.

De acordo com Yin (2010), os projetos de estudos de caso reais podem ser de dois tipos, único ou múltiplo. Em ambos os formatos, o estudo pode ir por duas vertentes diferentes: caso único holístico ou caso único integrado, e caso múltiplo holístico ou caso múltiplo integrado. Os casos holísticos examinam a natureza global do objeto de estudo, correspondendo a apenas uma unidade de análise, ao passo que os casos integrados abrangem duas ou mais unidades ou subunidades de análise integradas ao caso principal. Ainda segundo o autor, é possível que o estudo de caso único preencha os requisitos para testar uma teoria, embora isso seja mais próprio dos casos múltiplos que permitem a replicação dos casos em situações semelhantes. O teste de uma teoria pode resultar em sua confirmação, em um desafio à sua validade ou em sua ampliação. Assim sendo, o estudo de caso único pode ser suficiente para definir se as proposições da teoria se confirmam na prática ou se existem outras explanações mais exatas. O caso único é justificado por determinadas circunstâncias, quais sejam:

- a) a representação de um caso crítico ao testar uma teoria consistente; caso todos os requisitos sejam preenchidos para o teste da teoria, o caso pode confirmar, ampliar ou desafiar a teoria existente;
- b) em casos peculiares, em que se explora e/ou se descreve um fenômeno incomum;
- c) em casos representativos ou típicos de uma determinada situação;

- d) em casos reveladores, que acontecem quando o pesquisador tem a oportunidade, por meio da observação, de analisar um fenômeno até então indisponível para estudos acadêmicos;
- e) em casos longitudinais, que investigam um mesmo caso único em, ao , dois momentos distintos da sua linha do tempo.

Para todas as circunstâncias, há o risco de o caso inicialmente investigado mudar com o tempo.

Quanto ao estudo de casos múltiplos, ainda segundo Yin (2010), ele proporciona evidências mais fortes que as do caso único, porque seguem a lógica da replicação, confirmando, assim, resultados em comum. Por isso, o estudo de casos múltiplos é considerado mais robusto. Contudo, cada caso também deve ser cuidadosamente preparado para oferecer condições ou de os resultados se assemelharem, (replicação literal) ou apresentarem-se contrastantes, porém por razões já previstas (replicação teórica). Nessas situações, a estrutura teórica da pesquisa deve proporcionar condições para determinar se essas relações poderão ou não ser encontradas, ou seja, se a replicação do caso será literal ou teórica. Para o autor, a escolha de um ou outro tipo dependerá dos objetivos que o projeto de pesquisa se propõe a alcançar, e também das oportunidades de replicação. Este projeto alinha-se à situação de um caso único holístico, ou seja, com apenas uma unidade de análise, o processo de cooperação induzido pelas categorias sociais confiança e comprometimento. Nesse sentido, entendeu-se que o objetivo da pesquisa proposta – conhecer como a confiança e o comprometimento afetam a cooperação e os resultados de inovações em uma rede de incubadora tecnológica – alinha-se bem a essa modalidade de estudo de caso. Segundo a *European Commission* (2004), e considerando a perspectiva de rede, a unidade de estudo é o conjunto dos parceiros da rede e a soma das relações entre esses parceiros.

3.3 Instrumentos de Coleta de Dados

Conforme Marconi e Lakatos (2003), os instrumentos metodológicos selecionados para a coleta de dados devem ter relação direta com o problema de pesquisa. Para a condução dos estudos de caso, é importante que o pesquisador utilize diferentes fontes de evidências. A razão disso é que a utilização de uma fonte

única pode mais facilmente conduzir a resultados enganosos. Assim, dados coletados a partir de diversas fontes são vantajosos pois, em geral, elas são complementares; por isso, em uma pesquisa, deve-se usar o maior número possível de fontes. Múltiplas fontes de evidências proporcionam uma diversidade de aspectos históricos e comportamentais. Além disso, permitem diversas avaliações do mesmo fenômeno, o que contribui para a validade da pesquisa (YIN, 2010). Quanto à presente pesquisa, os instrumentos de coleta de dados utilizados foram entrevistas semiestruturadas e observação direta.

De acordo com Gil (2008), entrevistas semiestruturadas constituem uma eficiente técnica de coleta de dados em profundidade. Para obtenção dos dados, foram realizadas entrevistas com os atores-chaves da rede investigada. Nesta técnica, o entrevistador faz a arguição do entrevistado face a face, a fim de obter os dados que importavam à investigação. Segundo Yin (2010), a entrevista é uma conversa disforme e flexível que permite a interação social entre as partes, sendo que, enquanto uma tem o papel de fonte de informação, a outra tem o objetivo de captá-las. Ainda segundo esse autor, a importância da entrevista como fonte de evidência do estudo de caso está em sua natureza humana.

A técnica de entrevista semiestruturada, segundo Marconi e Lakatos (2003), permite ao entrevistador certa flexibilidade para elaborar perguntas aos entrevistados, permitindo, caso seja necessário, avanços além do roteiro pré-estabelecido para atingir os propósitos da investigação. Triviños (1987) elenca alguns tipos de perguntas que considera importantes. O objetivo dessa classificação é expandir perspectivas para a análise e interpretação das ideias do informante. No Quadro 3, estão apresentados os tipos de perguntas elaboradas pelo referido autor.

Quadro 3 – Tipos de perguntas para roteiros de entrevistas

Tipos de Perguntas	Conceito
Explicativa imediata	São perguntas explicativas, esclarecedoras, que proporcionam informação direta. Por exemplo: “por que pensa que os alunos têm dificuldades para assimilar os conteúdos de matemática?”, ou “a que se deve, segundo seu ponto de vista, a evasão escolar?”.

Quadro 3. (continuação)

Tipos de Perguntas	Conceito
Interrogativas mediatas	São perguntas dependentes de informações complementares, e funcionam como um amplificador para captar mais informações. Por exemplo: você diz que pertence à classe média. Existem outras classes sociais? Por que elas existem?
Consequenciais	Objetiva apreciar os resultados futuros para o grupo da existência de um fenômeno social. Por exemplo: o que pode significar, para a comunidade urbana na qual você vive, a grande quantidade de pessoas que não sabem ler nem escrever?
Avaliativas	São perguntas que buscam gerar juízos de valor sobre fenômenos sociais. Por exemplo: como julga a resposta da vizinhança ao convite para participar na organização de uma cooperativa?
Hipotéticas	São matizes diferentes e podem encaminhar o informante a situações possíveis de existir, nas quais ele pode participar, apreciar, etc. Por exemplo: se você fosse eleito presidente da cooperativa em organização, qual seria a atividade produtiva que desenvolveria primeiro?
Categorias	São perguntas que classificam fenômenos sociais, ideias, pessoas, coisas etc. Por exemplo: considerando as respostas de seus vizinhos frente à possibilidade de organização de uma cooperativa, em quantos grupos poderia classificá-los?

Fonte: adaptado de Triviños (1987).

A entrevista semiestruturada começa com questionamentos básicos inerentes à pesquisa e, depois, segue para uma esfera mais interrogativa, sem perder a clareza, a imparcialidade e o fluxo conversacional. O Apêndice 2 traz o esboço do roteiro de questões utilizado nas entrevistas realizadas; para melhorar a validação

deste roteiro, foi realizado um pré-teste com dois atores de naturezas diferentes: um empresário incubado e a Diretora de Ciência e Tecnologia de Jundiaí.

A pesquisa de observação direta foi realizada por meio de acompanhamento de reuniões e/ou eventos inerentes ao objeto e aos objetivos da pesquisa. A observação tem papel importante na pesquisa, especialmente na fase de coleta de dados, pois por meio dela será possível apreender aspectos da dinâmica da rede a ser estudada. A observação é “o uso dos sentidos com vistas a adquirir os conhecimentos necessários para o cotidiano” (GIL, 2008, p.100). Nesse sentido, Marconi e Lakatos (2003) afirmaram que, com a técnica da observação, o pesquisador utiliza seus sentidos para apreender determinado aspecto da realidade estudada. Para Triviños (1987), observar é retirar algo específico (pessoas, objetos, etc.) do seu contexto geral, concentrando-se em suas características, ou seja, um aprofundamento da coisa estudada isoladamente. A coleta observacional pode ser formal, como parte do protocolo do estudo de caso, observando, por exemplo, reuniões, chão de fábrica ou salas de aula. Também pode ser informal, quando realizada durante as visitas de campo e, até mesmo, na coleta das demais evidências. Sendo assim, o próprio ambiente do caso em estudo é uma oportunidade para a realização das observações diretas. Os dados apreendidos da observação também são úteis para adicionar informações sobre o tópico em estudo (YIN, 2010). O ponto frágil da observação são as próprias pessoas investigadas, que podem se retrair e omitir seu verdadeiro comportamento diante do pesquisador, podendo assim comprometer a validade dos resultados (GIL, 2008). O Apêndice 3 traz um esboço do roteiro de observação utilizado no trabalho de campo.

A aplicação de fontes múltiplas nas pesquisas de campo é importante para que possa ser realizada a triangulação dos dados. A triangulação permite identificar a convergência das evidências levantadas, se ela existir, conferindo, assim, maior validade ao trabalho do pesquisador (YIN, 2010). O objetivo da técnica de triangulação, segundo Triviños (1987), é ampliar a descrição, explicação e compreensão do cerne da pesquisa.

3.4 Análise dos Dados

A estratégia analítica visa orientar o pesquisador na extração de informações consistentes a partir da coleta de dados, ajudando-o a tratar as evidências com

imparcialidade. A estratégia analítica escolhida para esta pesquisa foi, contando com proposições teóricas. Esta estratégia visa acompanhar as proposições teóricas que levaram o pesquisar a determinado estudo de caso. A base das proposições são os objetivos, a questão de pesquisa e as revisões literárias (YIN, 2010).

Com o intuito de operacionalizar a análise dos dados coletados, coerentemente à análise estratégica escolhida, esta pesquisa utilizou como técnica analítica a combinação de padrões. Segundo Yin (2010), tal técnica compara o padrão de base empírica com o padrão conceitual apresentado na base teórica, podendo os dados levantados serem comparados a modelos previstos, dados próprios ou de outras pesquisas. A previsão do padrão antes da coleta de dados torna a combinação de padrão apropriada a um estudo de caso descritivo. Segundo Gil (2008), a comparação das evidências permite definir categorias e sua amplitude, condensar o conteúdo das categorias e experimentar as proposições. Com esse procedimento, buscou-se a validação interna do estudo de caso, o que acontece quando os padrões comparados coincidem. Quanto às diferenças, elas foram explicadas no processo de análise.

3.5 Objeto Empírico de Análise

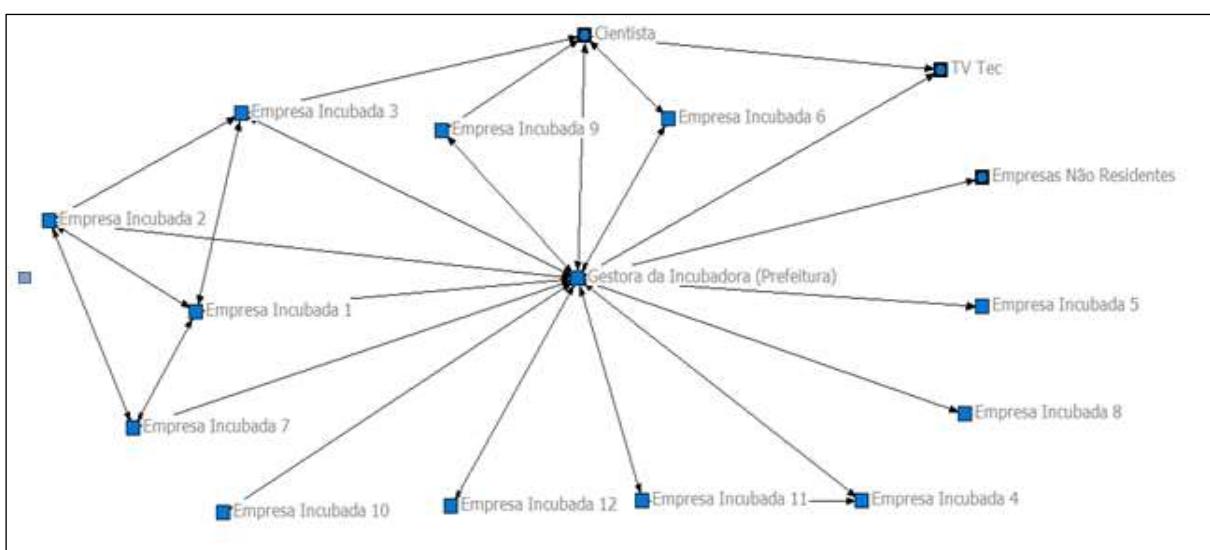
A apresentação do objeto empírico é feita com base em dados secundários desde o ano de 2002. O objeto pesquisado foi a Incubadora de Empresas de Jundiaí, fundada em 28 de junho de 2002, como um programa voltado ao desenvolvimento das empresas nascentes da região. As instituições que, primeiramente, davam suporte à incubadora, eram a Prefeitura de Jundiaí, a Federação e Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP/CIESP) e o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (SEBRAE-SP). Em meados do ano de 2008, mudaram os gestores da Incubadora, permanecendo a Prefeitura de Jundiaí e o Sebrae-SP; neste momento, a Associação Comercial e Empresarial de Jundiaí (ACE Jundiaí) passou a participar do grupo, e com ela ficou a gestão direta da Incubadora. Por volta de 2010, o Sebrae-SP afastou-se da gestão da Incubadora e o Sindicato do Comércio Varejista de Jundiaí e Região (Sincomércio) passou a administrá-la, situação que se manteve até início do ano de 2017.

No início das atividades da Incubadora, sua base de atividades era mista. Entre 2008 e 2009 foi elaborado um projeto que criava um parque tecnológico na cidade de Jundiaí e por essa razão, a incubadora concentrou suas atividades em empresas de inovação e tecnologia. Como resultado dessa iniciativa, em outubro do ano de 2016, o Centro de Inovação Tecnológica de Jundiaí (CitJun) foi oficialmente credenciado junto ao governo do Estado e conquistou o registro de operação da Secretaria Estadual de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia.

Desde julho de 2017, a administração da Incubadora está a cargo da própria Prefeitura de Jundiaí através da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia da cidade, período que coincide com a coleta de dados. Atualmente, a Incubadora conta com 13 empresas incubadas residentes e 19 empresas não residentes.

Os atores da rede investigada podem ser classificados em dois tipos: diretos e indiretos. Os atores diretos são os que trabalham sistematicamente para o desenvolvimento da Incubadora, sendo eles a Prefeitura e os incubados residentes. Os atores indiretos colaboram quando recebem alguma demanda da Incubadora e incluem o cientista, a TV Tec e as empresas não residentes. A soma dos atores diretos e indiretos compõe a rede delimitada para a presente pesquisa, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2 - Mapa da Rede da Incubadora de Empresas de Jundiaí



Fonte: elaborado pela autora por meio do software UCINET.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo comprehende os tópicos 4.1 e 4.2 que são, respectivamente, a descrição e a análise dos dados desta dissertação. A descrição dos dados destaca os elementos de confiança, comprometimento e cooperação da Incubadora, e ainda, como a cooperação entre os atores permite inovações na rede estudada. A análise dos dados traz a comparação das proposições teóricas com as evidências encontradas na pesquisa de campo. Os dados foram coletados entre os meses de novembro e dezembro de 2017. Os instrumentos utilizados na coleta de dados foram: roteiro de entrevista semiestruturada (Apêndice B) e roteiro de observação direta (Apêndice C).

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com representantes dos diferentes tipos de atores: 1 secretário da Prefeitura e Gestor da Incubadora, 1 empresário recém-graduado, 1 empresário incubado, 1 cientista e 1 superintendente da TV local de Jundiaí, totalizando 5 entrevistas. A partir da última entrevista com representante da TV local, percebeu-se um distanciamento do nível de interação com a rotina da incubadora, encerrando-se a busca por novos atores. Para validação do roteiro de entrevista, foi realizado pré-teste com dois atores que ocupam papéis distintos na rede, um empresário incubado e um representante da Prefeitura. A coleta feita por observação direta aconteceu durante eventos promovidos pela incubadora e parceiros (Startech e Café Tecnológico), reunião de planejamento da feira Inovatec e almoços no refeitório da Incubadora.

4.1 Descrição dos Dados

A Incubadora de Empresas de Jundiaí encontra-se estabelecida em prédio cedido pela Prefeitura. Sua estrutura oferece aos incubados residentes o uso compartilhado de banheiro, estacionamento, sala de reuniões e um espaço para *coworking*. Além disso, há uma cozinha comunitária implementada pelos próprios empresários.

Em pesquisa de campo, foram encontrados elementos que confirmam a presença da confiança, do comprometimento e da cooperação entre as pessoas e organizações envolvidas na Incubadora. Segundo o Entrevistado 5, “a confiança

entre os atores da rede é forte e caminha para ser cada vez mais consolidada, há uma via de respeito muito grande". Os elementos indicativos dos sinais de confiança na rede são: (I) compartilhamento das dificuldades enfrentadas; (II) partilha e troca de recursos; (III) compartilhamento de informações; (IV) empatia; e (V) tempo do relacionamento.

Em relação ao elemento **(I) compartilhamento das dificuldades enfrentadas**, verificou-se que as necessidades dos incubados decorrem de diferentes frentes, financeiro, comercial, técnico, etc., conforme o exemplo dado: "a empresa X precisava aumentar o valor agregado de seu produto e me pediu ajuda para achar uma solução" (Entrevistado 4). Há problemas que implicam em compartilhar as dificuldades da empresa com detalhes, o que reflete no nível de confiança entre atores: "algumas necessidades são simples, outras mais complicadas". "Por exemplo, a empresa de alimentos, se não tivesse confiado, ao menos no gestor da incubadora, não teria fechado parceria com a secretaria de educação para fornecer seu produto" (Entrevistado 4). Alguns atores creditam maior confiança à gestão da Incubadora, conforme aponta alguns entrevistados: "os problemas da rede chegam individualmente para a gestão que, por sua vez, avalia a solução a ser oferecida" (Entrevistado 3). "Qualquer problema vou direto ao coordenador, ele não é só gestor da incubadora, ele é amigo" (Entrevistado 1). Outros atores ou são menos reservados ou a dificuldade já os está ameaçando, o que faz com que eles exponham suas dificuldades para um grupo maior de pessoas, conforme o exemplo a seguir:

O incubado Y compartilhou em confiança com algumas pessoas sobre sua limitação para comercializar seus produtos e alguns se propuseram a ajudá-lo com indicações, ideias e divulgação. Em contrapartida ele auxilia outros incubados com alguma dificuldade em informática, montagem de site, planilhas de excel, etc. (ENTREVISTADO 1).

Uma dificuldade comum, presente em todos os eventos observados, foi a escassez de recursos financeiros para colocar em prática os projetos almejados pelo grupo, o que os leva e serem mais criativos e unidos em torno de seus objetivos.

Quanto ao elemento **(II) partilha e troca de recursos**, comumente as pessoas emprestam objetos ou trocam serviços com os colegas de Incubadora: "aqui dentro nós nos ajudamos emprestando material, como tinta, ferramentas, ou resolvendo problemas com impressoras" (Entrevistado 1). "Os empresários pedem

emprestado desde uma chave de fenda, até uma chave allen 3mm". "...É preciso confiar que a chave será devolvida, isso constrói e aumenta a confiança" (Entrevistado 4). Durante a observação, foi possível presenciar um incubado solicitando o empréstimo de uma balança de precisão. Também foi observada a partilha entre os atores de veículo particular para deslocamento com destino em comum. Percebeu-se que há solidariedade e compromisso entre os integrantes da rede. Relações de troca os levaram a fidelizar, preferenciar, colegas de incubação e, até mesmo, como fornecedores: "no ambiente da Incubadora a relação é muito positiva, inclusive há empresas incubadas que são fornecedoras umas das outras" (Entrevistado 2). Este elemento de confiança também está presente nos eventos promovidos pela Incubadora, já que "é percebida a troca entre os incubados e o Café Tecnológico fomenta essa aproximação" (Entrevistado 3).

No tocante ao elemento **(III) compartilhamento de informações**, há uma diversidade de cadeias produtivas na Incubadora, o que limita o compartilhamento de informações a pequenos grupos e somente para alguns assuntos; "devido à diversidade de segmentos na incubadora, cada ator se relaciona mais com a empresa que possui afinidade de negócio" (Entrevistado 2). O compartilhamento de informações pode acontecer em um nível superficial, ou com maior profundidade, conforme o assunto ou o ator, por exemplo: "em certa ocasião eu estava com um pedido grande e compartilhei o projeto com outro incubado que cuidou da parte elétrica. De outro modo, não conseguiria entregar no prazo" (Entrevistado 2). Este exemplo pede um maior grau de confiança, para expor o projeto em que se está trabalhando e acreditar que o outro não será oportunista, pois "sem a troca de informações, conhecimento nada acontece" (Entrevistado 5). É comum, o empreendedor não revelar seus segredos, até conquistar certo grau de segurança de estar sua ideia pronta para o mercado. Porém, conforme o Entrevistado 4, "mantendo segredos não se realiza nada. É preciso compartilhar as ideias, inicialmente na Incubadora e depois no mercado". Um exemplo de compartilhamento, em um nível superficial, ocorreu durante uma reunião onde determinado incubado dividiu, com os demais, orçamentos que havia feito para a confecção de um *banner* para a exposição das empresas na feira Inovatec. O papel da incubadora é auxiliar no desenvolvimento de ideais até que estas se tornem um negócio maduro e a postura do empresário deve se preparar para a concorrência e não se esconder dela. "Na incubadora realmente é preciso ter um pouco de

confiança entre os atores. [...] Empresários têm suas ideias e acham que é revolucionária, [...] Chegam com medo de mostrar seu negócio e outros copiarem. [...] Eu sou uma das pessoas que todos procuram para mostrar seus projetos..." (Entrevistado 4). Para o Entrevistado 3, o compartilhamento de informações e recursos na rede realiza-se por meio dos cursos de capacitação e intermediação com fornecedores, investidores e clientes potenciais proporcionados pela gestão da Incubadora.

Em relação ao elemento **(IV) empatia**, ela deixa as pessoas mais abertas ao acolhimento e a confiança. A pesquisadora pôde experimentar esse cuidado quando, após uma entrevista que havia avançado o horário regular de almoço, verificou que ainda era aguardada para a refeição: há um grupo que prepara o almoço na própria Incubadora e partilha com quem precisar. Observou-se que a empatia extrapola a confiança e cria um ambiente familiar na rede, e "existe a situação em que o ator começa a participar do convívio diário com os demais, chegando a um nível bem pessoal de relacionamento" (Entrevistado 4). Também durante os almoços, pôde-se constatar que a relação de amizade entre alguns atores da rede chega ao nível pessoal, "existem relações de amizade e elas são fortes, muitas vezes vai além do expediente. Isso se deve a dedicação pessoal de cada um que cria um ambiente amistoso e leve de acolhimento" (Entrevistado 5). Porém, há quem entenda que a relação entre os atores é puramente profissional. "O ambiente propicia um clima de amizade de trabalho, não confundir com relação fora do ambiente da incubadora" (Entrevistado 3).

Quanto ao elemento **(V) tempo do relacionamento**, constatou-se que as pessoas que ingressaram na incubadora em períodos similares são mais unidas, consequentemente, a relação de confiança entre elas é mais forte, "a confiança é adquirida principalmente com o tempo de convivência e necessidades das pessoas" (Entrevistado 4). Resumidamente, os incubados estão divididos em dois grupos de opinião: há os atores mais antigos na incubadora e os que nela ingressaram mais recentemente. Conforme entrevistado, "confiança intensa precisa de anos de convivência para se conquistar" (Entrevistado 3).

Também foi investigado se haviam casos de oportunismo na rede e os respondentes foram unanimes em afirmar que não, "é uma confiança mútua, sem oportunismo" (Entrevistado 1). "Não conheço casos de oportunismo" (Entrevistado 2). Perguntado ao Entrevistado 3 se algum ator já tirou proveito de outro, a resposta

foi “Não”. Ainda sobre o oportunismo, o Entrevistado 4 respondeu que “nunca teve problemas com as pequenas empresas da incubadora...”. Por fim, o Entrevistado 5 disse não conhecer casos em que alguém tenha se aproveitado da confiança do outro.

A categoria comprometimento também está presente na rede. Segundo o Entrevistado 4, a escolha de fazer parte da incubadora já implica estar comprometido. Os elementos que apontaram os sinais de comprometimento foram: (a) similaridade dos negócios; (b) a troca de conhecimento; (c) a participação nas atividades do grupo e (d) a iniciativa em benefício do grupo.

No tocante ao elemento **(a) similaridade dos negócios**, observou-se que apesar de a Incubadora ser de base tecnológica, abriga diferentes segmentos, tais como, alimentos, eletrônica, metalúrgica, química, têxtil, entre outras especificidades. “A indústria de cada um é muito separada” (Entrevistado 2). A diversidade de segmentos proporciona maior aproximação, entre atores com maior afinidade nos negócios, necessidades e soluções comuns, intensificando, assim, o comprometimento entre pequenos grupos. Conforme entrevistado, “o comprometimento entre os atores da rede depende dos integrantes” [...] “entre os participantes de projetos de inovação que possuem sinergia o comprometimento é grande. Também há comprometimento da parte da prefeitura” (Entrevistado 2).

Quanto ao elemento **(b) troca de conhecimento**, as trocas são mais intensas quando o elemento similaridade dos negócios também está presente; conforme entrevistado, “eu troco conhecimento e informação com alguns incubados, porém a frequência é baixa devido à diversidade de segmentos dentro da incubadora” (Entrevistado 2). Porém, empresas de segmentos diferentes também trocam habilidades entre si: “eu ajudo um colega com as relações comerciais e ele me ajuda com dificuldades de informática” (Entrevistado 1). Mesmo não sendo sistêmica, “a troca é bem mais fácil dentro da incubadora do que se cada empresa estivesse isolada por aí” (Entrevistado 4). Os empresários precisam desenvolver competências, por isso, a troca de conhecimento é também uma necessidade, conforme mencionou o Entrevistado 4: “todos eles têm grande deficiência de informação, de conhecimento, material, ferramental, etc.”.

Em relação ao elemento **(c) participação nas atividades do grupo**, os atores da Incubadora demonstraram estar bastante motivados; pode-se dizer que eles estão com as forças renovadas, já que “aqui na incubadora tudo o que é

proposto e a pessoa concorda em fazer ela faz. O que acontece é às vezes a pessoa não aderir" (Entrevistado 1). As ações de comprometimento da Gestão da Incubadora direcionadas aos empresários foram creditadas a essa motivação. "Os empresários acreditam no projeto e na gestão da incubadora" (Entrevistado 3). Como já mencionado, apesar da pouca similaridade da atividade fim das empresas da rede, os atores são muito unidos e prestativos, "o grupo é bem eclético e cada empresa é livre para participar ou não das ações" (Entrevistado 1). Constatou-se, durante as observações e entrevistas, a disponibilidade das pessoas em participar das atividades do grupo, ajudar-se mutuamente. Porém, isso ocorre com ressalvas, uma vez que essa disposição não é uniforme, ou seja, cada pessoa participa conforme suas necessidades e condições. "O comprometimento dos empresários com a incubadora está limitado às possibilidades de cada um" [...] eu nunca vi ninguém se recusar a participar de alguma atividade de grupo. [...] A questão não é querer se comprometer, é ter condições para isso" (Entrevistado 4). Um dos eventos em vigência que tem envolvido todos os atores da rede, incluindo os que colaboram indiretamente, é o Café Tecnológico, onde os próprios incubados e os gestores preparam o serviço do café e outras providências necessárias para sua realização, desde limpeza do ambiente até o palestrante. "O café tecnológico é um exemplo de mobilidade" (Entrevistado 3).

No que se refere ao elemento **(d) iniciativa em benefício do grupo**, o primeiro exemplo foi a iniciativa de um empresário, que há algum tempo mobilizou os demais colegas para reuniões de confraternização, tendo ele mesmo arcado com os custos na primeira vez. Essa iniciativa foi confirmada em entrevista: "as primeiras confraternizações foram ideia do empresário X, quando começamos a conhecer melhor o serviço um do outro. O relacionamento é fundamental" (Entrevistado 1). A explicação para essa atitude foi que estavam todos isolados e fechados em seu *box* e mal conheciam os produtos/serviços uns dos outros. A partir deste evento, os empresários construíram uma relação em que estão presentes a confiança e o comprometimento, e o resultado foram ideias em benefício do grupo. Por exemplo, a feira Inovatec: "a ideia da feira surgiu a partir dessas oportunidades de relacionamento" (Entrevistado 1). Cabe relembrar a dificuldade de convergir interesses em um ambiente tão misto, pois "tem um pessoal se mobilizando para fazer a feira contando com a participação de todos. Mas não procuraram saber se ela atende as expectativas de todo mundo" (Entrevistado 2). As iniciativas surgem

tanto dos empresários quanto da gestão da Incubadora, e "a postura da gestão é de ouvir os incubados, captar suas necessidades, [...] instruí-los oferecendo uma boa formação. O objetivo é graduá-los para se tornarem aptos a atuar no mercado" (Entrevistado 3). Uma iniciativa própria da gestão são os cursos de capacitação, essenciais na preparação das empresas para o mercado. De acordo com entrevistados: "são ministrados alguns cursos de iniciativa da gestão da incubadora, que também é quem escolhe os temas" (Entrevistado 2). "A prefeitura fornece e indica cursos para os incubados fazerem" (Entrevistado 4). Durante a observação, pôde-se presenciar a entrega dos certificados de conclusão do curso de Empreendedorismo aos incubados. Capacitar esses novos empreendedores é essencial para o seu desenvolvimento, pois as "pessoas chegam à incubadora sem nem mesmo terem trabalhado como empregados, não sabem nada, nada. Só tem a ideia e não sabem como começar a fazer" (Entrevistado 4). Certamente, o comprometimento está presente na Incubadora: "percebo que existe uma dedicação que extrapola o conceito de comprometimento e vai um pouco para o lado pessoal" (Entrevistado 5). Outra situação que se pôde acompanhar foi a oferta da TV Tec à Incubadora de uma sala nas dependências da TV, para reuniões, troca de ideias e promoção de inovações. "A TV Tec de Jundiaí ofereceu uma sala para a incubadora dentro do prédio da TV para reunião e geração de ideias" (Entrevistada 1).

Perguntado aos entrevistados se algum ator atrapalha o desenvolvimento da rede, a resposta foi negativa. "Não existem atores que atrapalham a rede..." (Entrevistado 1). Os entrevistados 2, 4 e 5 disseram não conhecer alguém que tenha atrapalhado a rede. Porém, não eliminaram a existência de divergência de opinião entre eles: "a gestão trabalha sobre os princípios básicos da administração, então ideias diferentes não atrapalham" (Entrevistado 3).

Os dados coletados trouxeram indícios de que a cooperação emerge na rede quando são estabelecidos objetivos entre os atores, "com aqueles com maior sinergia a cooperação é bem presente, com bastante resultado" (Entrevistado 2). Os objetivos em questão são os projetos, ou ações coletivas, desenvolvidos pelos atores por meio da cooperação. Por essa razão, os elementos identificados e atribuídos à cooperação foram expostos em forma de ações coletivas. As ações de maior destaque foram: o Desafio Startech, o Café Tecnológico, a Feira Inovatec e a Cozinha.

1. Desafio Startech

Esse evento foi promovido pela Prefeitura de Jundiaí em parceria com a Incubadora e outros departamentos públicos, dentre eles a TV Tec, como parte da programação da Semana da Ciência, Tecnologia e Inovação da cidade, conforme exemplificado a seguir:

O principal trabalho conjunto com a Incubadora foi o Startech Jundiaí. Houve uma troca bem clara, honesta, muito tranquila quanto às dificuldades do grupo. Todos puderam colaborar, o problema foi apresentado para o grupo e nós pesquisamos e encontramos a solução juntos. (ENTREVISTADO 5).

O objetivo do evento foi captar ideias inovadoras nas áreas, de educação, cultura, saúde, mobilidade e segurança que levassem benefícios para a sociedade e implicasse no uso de tecnologia. O prêmio para as melhores ideias foi a pré-incubação na Incubadora da cidade. A Figura 3 mostra uma das palestras ministradas no evento.

Figura 3 – Palestra do Desafio Startech para empreendedores inscritos



Fonte: Disponível em: <<https://www.jundiai.sp.gov.br/noticias/2017/10/20/startech-jundiai-atrae-empreendedores-em-seu-primeiro-dia-de-atividades/>>.

Os benefícios para a Incubadora foram a publicidade, o aporte de novos empreendimentos de base tecnológica e a implementação de um espaço para

coworking equipado com computadores e à disposição dos novos pré-incubados. O Entrevistado 2 citou que o evento foi uma ação conjunta de renovação e organização das atividades da Incubadora. O Entrevistado 1 declarou que o Startech foi um exemplo do comprometimento do órgão gestor com a Incubadora. "As pessoas que antes não confiavam que as ações se realizariam estão aderindo porque viram o comprometimento dos gestores. Inclusive o prefeito palestrou na abertura do Startech" (Entrevistado 1). Esse movimento da gestão da incubadora para com os incubados renovou a confiança e o comprometimento entre eles. A Figura 4 mostra o espaço do *coworking*, empreendedores selecionados no Startech e gestores da Incubadora.

Figura 4 - Inauguração do espaço *coworking* da Incubadora de Jundiaí



A Prefeitura de Jundiaí inaugurou um espaço de *coworking* com seis estações de trabalho na Incubadora de Empresas. O local será utilizado por jovens empreendedores jundiaienses que saíram vencedores na 1^a Startech Jundiaí.

Fonte: Disponível em: <<http://www.jundiagora.com.br/incubadora-coworking-2/>>.

2. Café Tecnológico

A ideia do Café Tecnológico surgiu de reuniões periódicas entre os atores da rede, “nas reuniões a gestão abre temas básicos e depois concede espaço para todos falarem” (Entrevistado 3). Os objetivos do evento são fortalecer a

interação entre os empresários e aproxima-los de novos e potenciais parceiros convidados a participar desse evento, com fins de prospecção, além de divulgar as atividades da Incubadora. Isso é parte do comprometimento da gestão da Incubadora no comprimento do seu papel de intermediadora dos incubados. “O governo deve conhecer o problema e fomentar a solução, ele é um intermediário” (Entrevistado 4). Para reforçar o apoio da Prefeitura, o próprio Prefeito de Jundiaí participou do 1º Café Tecnológico. “Inclusive o prefeito participou de um café tecnológico exclusivo com os incubados” (Entrevistado 1). O Café Tecnológico acontece uma vez por mês. As atividades são iniciadas com o serviço do café (todo montado com doações dos empresários), depois os incubados ficam à disposição para apresentar sua empresa aos visitantes e o evento é finalizado com uma palestra sobre tema apropriado. Esse evento acontece por meio da confiança e comprometimento dos atores. “O espírito da incubadora é a colaboração entre seus integrantes. [...] O café tecnológico aproxima os atores e tem como objetivo trazer parceiros para atender suas demandas de mercado, [...] ele é realizado pela cooperação, [...] tarefas são compartilhadas” (Entrevistado 3). O resultado esperado desse esforço conjunto diz respeito a melhorar a visibilidade da Incubadora junto à sociedade de Jundiaí e gerar oportunidades de novos negócios para seus atores. “Com cooperação, participação e entusiasmo tudo fica mais fácil” (Entrevistado 2). Na Figura 5 uma empresária incubada apresenta seu negócio ao Prefeito de Jundiaí.

Figura 5 - Exposição das atividades da Incubadora no 1º Café Tecnológico



Durante uma visita à Incubadora de Empresas de Jundiaí nesta quarta-feira (25), o prefeito Luiz Fernando Machado reafirmou que o incentivo à inovação é uma das prioridades da Administração. “Inovar na gestão pública significa potencializar a inovação na população e empreendedores como vocês têm papel fundamental nesse processo”, disse o chefe do Executivo aos incubados.

Luiz Fernando destacou que a Prefeitura está aberta às sugestões dos empreendedores sobre ações que contribuam para o avanço dos projetos em desenvolvimento no local. “Estamos atentos ao que está acontecendo na Incubadora e queremos ouvir sugestões. A proximidade entre o poder público e os empreendedores fará com que todos cresçam juntos”, afirmou o prefeito.

Fonte: Disponível em: <<https://www.jundiai.sp.gov.br/noticias/2017/10/25/na-incubadora-de-jundiai-prefeito-reforca-compromisso-com-inovacao-e-empreendedorismo/>>.

3. Feira Inovatec.

A ideia dessa feira surgiu durante as confraternizações de iniciativa dos empresários. Conversando, eles tomaram conhecimento de uma dificuldade comum a quase todos, qual seja, a de colocar o produto no mercado. “Uma das motivações da ideia da feira Inovatec foi ajudar aqueles incubados que estão com maior dificuldade de se manter no mercado” (Entrevistado 1). A partir desse ponto, fizeram uma tentativa de exposição, mas que não trouxe o retorno esperado. Porém, os empresários não desistiram e fizeram um planejamento de uma nova exposição, neste caso a feira Inovatec, e, desta vez, até o nome “Inovatec” foi patenteado junto ao Instituto Nacional da Propriedade Intelectual – INPI. A observação a respeito deste evento ocorreu em uma das reuniões com todos os atores envolvidos na sua operacionalização, quando estavam presentes: 3 incubados representantes dos empresários, alguns membros da Prefeitura, TV Tec, Biblioteca Municipal, etc. A data prevista para realização da feira é o mês de março de 2018. O projeto prevê uma exposição dos produtos/serviços das empresas incubadas e palestras. O objetivo do evento também é atrair potenciais clientes, fornecedores ou mesmo investidores para os empreendimentos, além de tornar a Incubadora conhecida na cidade de Jundiaí e região. A Inovatec foi a ação de maior porte e complexidade observada no período de coleta e sua essência é a cooperação, desde a concepção da ideia. “Como exemplo de ação conjunta, tem-se a feira Inovatec que é bastante interessante para o processo de divulgação das empresas” (Entrevistado 2).

4. A Cozinha

A Incubadora está localizada em uma região que não possui estrutura de bares e restaurantes em seu entorno. A ideia de montar uma cozinha surgiu, então, pela necessidade de alguns atores, para que todos pudessem fazer suas refeições sempre que preciso. “Nosso relacionamento é muito bom, fizemos até uma horta juntos, montamos a cozinha, emprestei botijões de gás, fogão, o que eu tenho eu trago” (Entrevistado 1). Observou-se, por meio de declarações, que houve doações, de fogão a talheres. Também usaram uma parte da área externa, aos fundos do terreno da Incubadora, para fazer uma pequena horta, que é cuidada por vários dos atores; até as mudas e

sementes foram doadas. Essa simples ação retrata o espírito cooperativo dos integrantes da rede, presente em todos os momentos da pesquisa de campo. “Com certeza a confiança, o comprometimento e a cooperação estão presentes na rede” (Entrevistado 3).

Um ponto relevante observado para as relações de confiança, comprometimento e cooperação é a frequência das pessoas no dia a dia da rede. Algumas trabalham na Incubadora diariamente, outras têm assiduidade irregular e há quem compareça neste espaço apenas de forma esporádica. Dentre as pessoas que estão mais presentes na Incubadora, há mais oportunidades de cooperação, “uma maior interação dependeria de um segundo passo, precisaria de uma estrutura melhor para isso. A rede ainda é muito informal” (Entrevistado 2). Vários motivos justificam essa desigualdade: há incubados que fazem tudo sozinho, incluindo atividades financeiras, comerciais e etc. Há incubados que precisam ter um segundo emprego para se sustentar e, por fim, há incubados que concentram toda sua atividade na Incubadora. Conforme entrevistado, “tem gente que tem um emprego e faz daqui seu segundo emprego, por não ter condição de se sustentar. Tem gente que se dedica aqui integralmente” (Entrevistado 4). O Entrevistado 4 afirmou que a gestão atual está comprometida com a incubadora e melhorias começaram a acontecer.

Em relação ao objetivo desta pesquisa, o de identificar a influência da cooperação nos processos de inovação a observação demonstrou que há o interesse por parte dos atores na promoção de inovações na Incubadora. Segundo declarações dos entrevistados 1, 2, 3 e 5 a cooperação facilita o surgimento de inovações na rede. “Em geral a cooperação aumenta o processo de inovação, porque os parceiros oferecem soluções melhores para as demandas levadas para eles” (Entrevistado 1). “A cooperação com certeza aumenta o processo de inovação” (Entrevistado 2). “A cooperação entre os atores afeta, violentamente, as inovações” (Entrevistado 3). “Para mim a cooperação não afeta. Ela pode interferir positiva ou negativamente. E neste caso ela é positiva. A cooperação é a engrenagem” (Entrevistado 5).

Identificou-se, por observação e entrevistas, alguns esforços de inovação cooperada na rede, quais sejam: o Desafio Startech, a feira Inovatec, o Café Tecnológico e o espaço *coworking*. O Startech foi a primeira inovação concretizada

pela atual gestão. O seu caráter inovador consiste em um modelo diferente de captar novos empreendimentos para a Incubadora. O processo de seleção de ideias começou com as inscrições para o evento Startech. Após isso, durante o evento, houve a exposição dos novos empreendimentos e a seleção das melhores ideias que receberam como prêmio um contrato de pré-incubado. O projeto da feira Inovatec, que como já dito, surgiu de uma necessidade do grupo, é uma inovação para a rede em questão, que busca como resultados novos negócios para os empresários e visibilidade para a Incubadora. “A feira Inovatec tem a expectativa de proporcionar visibilidade para as empresas” (Entrevistado 1). O Café Tecnológico é um exemplo de inovação em prospecção de clientes, investidores e demais parceiros, além de divulgar a Incubadora por meio da cobertura da TV Tec, responsável pela divulgação dos eventos para a sociedade local. O espaço para *coworking* é um exemplo de inovação organizacional. Inaugurado recentemente, e foi equipado com computadores para uso dos pré-incubados vencedores do Startech.

Verificou-se, ainda, pequenas melhorias no ambiente da Incubadora, tais como a troca da iluminação do prédio, a pintura da fachada e a montagem de uma sala para reuniões/conferências. Segundo os entrevistados, “a estrutura do prédio foi arrumada, melhorou-se a segurança, a iluminação, a limpeza do prédio” (Entrevistado 1). “Foi montado um espaço para reuniões pela gestão, para que haja um ambiente de interação entre o grupo” (Entrevistado 2). Os cursos oferecidos pela nova gestão inovaram quanto ao conteúdo abordado, o que contribuiu para que os empresários conhecessem novas possibilidades de negócio. Segundo o Entrevistado 1: “eu estava focada apenas em fabricar e repassar, agora percebo que posso comercializar, inclusive descobri o e-commerce aqui na incubadora”. Outro exemplo de resultado foi o desenvolvimento e a implementação de novo modelo de negócio. Tal modelo foi desenvolvido por uma empresária com o apoio da gestão da Incubadora. Trata-se de venda virtual realizada em ponto de venda físico por meio de um aplicativo instalado na loja. O diferencial é a personalização do produto. Este modelo estava em fase de teste durante a coleta de dados.

A Tabela 11 apresenta uma síntese dos elementos de confiança, comprometimento, cooperação e inovação, encontrados em campo e suas respectivas evidências de sustentação.

Tabela 11 – Elementos de Confiança, Comprometimento e Cooperação e suas respectivas evidências.

Elementos Identificados		Evidências
Confiança	Compartilhamento de informações	<p>“Em certa ocasião eu estava com um pedido grande e compartilhei o projeto com outro incubado que cuidou da parte elétrica. De outro modo, não conseguiria entregar no prazo.”</p> <p>“Devido à diversidade de segmentos na incubadora, cada ator se relaciona mais com a empresa que possui afinidade de negócio.” (Entrevistado 2).</p> <p>Entrevistado 3, o compartilhamento de informações e recursos na rede, se realiza por meio dos cursos de capacitação e intermediação com fornecedores, investidores e clientes potenciais proporcionados pela gestão da Incubadora.</p> <p>“Mantendo segredos não se realiza nada. É preciso compartilhar as ideias, inicialmente na Incubadora e depois no mercado.” (Entrevistado 4).</p> <p>“Na incubadora realmente é preciso ter um pouco de confiança entre os atores” [...] “empresários têm suas ideias e acham que é revolucionária” [...] “chegam com medo de mostrar seu negócio e outros coparem.” [...] “Eu sou uma das pessoas que todos procuram para mostrar seus projetos...” (Entrevistado 4).</p> <p>Observou-se uma diversidade de segmentos na Incubadora, o que limita o compartilhamento de informações a pequenos grupos e somente para alguns assuntos.</p> <p>Apreendeu-se com as observações que o compartilhamento de informações pode acontecer em um nível superficial, ou com maior profundidade, conforme o assunto ou o ator.</p>
	Compartilhamento das dificuldades enfrentadas	<p>“Qualquer problema vou direto ao coordenador, ele não é só gestor da incubadora, ele é amigo.” (Entrevistado 1).</p> <p>“Os problemas da rede chegam individualmente para a gestão, que por sua vez, avalia a solução a ser oferecida.” (Entrevistado 3).</p> <p>“A empresa X precisava aumentar o valor agregado de seu produto e me pediu ajuda para achar uma solução.”</p> <p>“Algumas necessidades são simples, outras mais complicadas.” (Entrevistado 4).</p> <p>Uma dificuldade comum que esteve presente em todos os eventos observados foi à escassez de recursos financeiros para colocar em prática os projetos almejados pelo grupo.</p>

Tabela 11. (continuação)

Elementos Identificados		Evidências
Confiança	Partilha e troca de recursos	<p>“Aqui dentro nós nos ajudamos emprestando material, como tinta, ferramentas, ou resolvendo problemas com impressoras.” (Entrevistado 1).</p> <p>“No ambiente da Incubadora a relação é muito positiva, inclusive há empresas incubadas que são fornecedoras umas das outras.” (Entrevistado 2).</p> <p>“É percebida a troca entre os incubados e o Café Tecnológico fomenta essa aproximação.” (Entrevistado 3).</p> <p>“Os empresários pedem emprestado desde uma chave de fenda, até uma chave allen 3mm.” (Entrevistado 4).</p> <p>Durante a observação foi possível presenciar um incubado solicitando o empréstimo de uma balança de precisão.</p> <p>Foi observada a partilha entre os atores de veículo particular, para deslocamento com destino em comum.</p>
	Empatia	<p>“Existe a situação em que o ator começa a participar do convívio diário com os demais, chegando a um nível bem pessoal de relacionamento.” (Entrevistado 4).</p> <p>“Existem relações de amizade e elas são fortes, muitas vezes vai além do expediente. Isso se deve a dedicação pessoal de cada um que cria um ambiente amistoso e leve de acolhimento.” (Entrevistado 5).</p> <p>A pesquisadora experimentou o cuidado das pessoas quando, após entrevista que avançou o horário de almoço, ainda era aguardada para a refeição.</p> <p>Observou-se que a empatia extrapola a confiança e cria um ambiente familiar na rede.</p> <p>Contraditório: “O ambiente propicia um clima de amizade de trabalho, não confundir com relação fora do ambiente da incubadora.” (Entrevistado 3).</p>
	Tempo do relacionamento	<p>“Confiança intensa precisa de anos de convivência para se conquistar.” (Entrevistado 3).</p> <p>“A confiança é adquirida principalmente com o tempo de convivência e necessidades das pessoas.” (Entrevistado 4).</p> <p>Constatou-se que as pessoas que ingressaram na incubadora em períodos similares, são mais unidas, consequentemente, a relação de confiança entre elas é mais forte.</p>

Tabela 11. (continuação)

Elementos Identificados		Evidências
Oportunismo		<p>“É uma confiança mútua, sem oportunismo.” (Entrevistado 1).</p> <p>“Não conheço casos de oportunismo.” (Entrevistado 2).</p> <p>“Não”. (Entrevistado 3)</p> <p>“Nunca teve problemas com as pequenas empresas da incubadora...” (Entrevistado 4).</p> <p>“Não” (Entrevistado 5)</p>
Comprometimento	Iniciativa em benefício do grupo	<p>“As primeiras confraternizações foram ideia do empresário X, quando começamos a conhecer melhor o serviço um do outro. O relacionamento é fundamental.” (Entrevistado 1).</p> <p>“A ideia da feira surgiu a partir dessas oportunidades de relacionamento.” (Entrevistado 1).</p> <p>“Tem um pessoal se mobilizando para fazer a feira contando com a participação de todos. Mas não procuraram saber se ela atende as expectativas de todo mundo.” (Entrevistado 2).</p> <p>“A postura da gestão é de ouvir os incubados, captar suas necessidades” [...] “instruí-los oferecendo uma boa formação. O objetivo é graduá-los para se tornarem aptos a atuar no mercado.” (Entrevistado 3).</p> <p>“São ministrados alguns cursos de iniciativa da gestão da incubadora, que também é quem escolhe os temas.” (Entrevistado 2).</p> <p>“A prefeitura fornece e indica cursos para os incubados fazerem.” (Entrevistado 4).</p> <p>“Pessoas chegam à incubadora sem nem mesmo terem trabalhado como empregados, não sabem nada, nada. Só tem a ideia e não sabem como começar a fazer.” (Entrevistado 4).</p> <p>“Percebo que existe uma dedicação que extrapola o conceito de comprometimento e vai um pouco para o lado pessoal.” (Entrevistado 5).</p> <p>Observou-se a entrega dos certificados de conclusão do curso de Empreendedorismo aos incubados.</p> <p>Pôde-se acompanhar a oferta da TV Tec à Incubadora de uma sala nas dependências da TV, para reuniões, troca de ideias e promoção de inovações.</p> <p>“A TV Tec de Jundiaí ofereceu uma sala para a incubadora dentro do prédio da TV reunião e geração de ideias.” (Entrevistada 1).</p>

Tabela 11. (continuação)

Elementos Identificados		Evidências
Comprometimento	Similaridade dos negócios	<p>“A indústria de cada um é muito separada”. (Entrevistado 2).</p> <p>“O comprometimento entre os atores da rede depende dos integrantes” [...] “entre os participantes de projetos de inovação que possuem sinergia o comprometimento é grande. Também há comprometimento da parte da prefeitura.” (Entrevistado 2).</p> <p>Observou-se que apesar da Incubadora ser de base tecnológica, abriga diferentes segmentos.</p> <p>E também, atores com maior afinidade nos negócios, necessidades e soluções comuns, intensificam o comprometimento entre eles formando pequenos grupos.</p>
	Participação nas atividades do grupo	<p>“Aqui na incubadora tudo o que é proposto e a pessoa concorda em fazer ela faz. O que acontece é às vezes a pessoa não aderir.” “O grupo é bem eclético e cada empresa é livre para participar ou não das ações.” (Entrevistado 1).</p> <p>“Os empresários acreditam no projeto e na gestão da incubadora.” “O café tecnológico é um exemplo de mobilidade.” (Entrevistado 3).</p> <p>“O comprometimento dos empresários com a incubadora está limitado às possibilidades de cada um” [...] “eu nunca vi ninguém se recusar a participar de alguma atividade de grupo.” [...] “A questão não é querer se comprometer, é ter condições para isso.” (Entrevistado 4)</p> <p>Constatou-se a disponibilidade das pessoas em participar das atividades do grupo e ajudar-se mutuamente. Observou-se que os atores da Incubadora estão bastante motivados. Creditou-se essa motivação ao comprometimento da gestão.</p>
	Troca de conhecimento	<p>“Eu ajudo um colega com as relações comerciais e ele me ajuda com dificuldades de informática.” (Entrevistado 1).</p> <p>“Eu troco conhecimento e informação com alguns incubados, porém a frequência é baixa devido à diversidade de segmentos dentro da incubadora.” (Entrevistado 2).</p> <p>“A troca é bem mais fácil dentro da incubadora do que se cada empresa estivesse isolada por aí.” (Entrevistado 4).</p> <p>“Todos eles têm grande deficiência de informação, de conhecimento, material, ferramental, etc.” (Entrevistado 4).</p> <p>Observou-se que as trocas são mais intensas quando o elemento similaridade dos negócios também está presente.</p>

Tabela 11. (continuação)

Elementos Identificados		Evidências
Cooperação	Desafio Startech	<p>Evento promovido pela Prefeitura de Jundiaí em parceria com a Incubadora e outros departamentos públicos, como parte da programação da Semana da Ciência, Tecnologia e Inovação da cidade.</p> <p>"As pessoas que antes não confiavam que as ações se realizariam estão aderindo porque viram o comprometimento dos gestores. Inclusive o prefeito palestrou na abertura do Startech." (Entrevistado 1).</p> <p>Entrevistado 1, declarou que o Startech foi um exemplo do comprometimento do órgão gestor com a Incubadora.</p> <p>Entrevistado 2, o evento foi uma ação conjunta de renovação e organização das atividades da Incubadora.</p> <p>"O principal trabalho conjunto com a Incubadora foi o Startech Jundiaí. Houve uma troca bem clara, honesta, muito tranquila quanto às dificuldades do grupo. Todos puderam colaborar, o problema foi apresentado para o grupo e nós pesquisamos e encontramos a solução juntos." (ENTREVISTADO 5).</p> <p>Benefícios do evento observados para a Incubadora: a publicidade, o aporte de novos empreendimentos de base tecnológica e a implementação de um espaço para <i>coworking</i>, equipado com computadores e à disposição dos novos pré-incubados. Essa ação da gestão para com os incubados renovou a confiança e o comprometimento entre eles.</p>
	Cozinha	<p>A cozinha surgiu da necessidade de alguns atores de terem um lugar onde almoçar, uma vez que não há bares ou restaurantes próximos à Incubadora.</p> <p>"Nosso relacionamento é muito bom, fizemos até uma horta juntos, montamos a cozinha, emprestei botijões de gás, fogão, o que eu tenho eu trago." (Entrevistado 1).</p> <p>"Com certeza a confiança, o comprometimento e a cooperação estão presentes na rede" (Entrevistado 3).</p> <p>Observou-se por meio de declarações que houve doações desde fogão a talheres.</p> <p>Também usaram uma parte da área externa, aos fundos do terreno da Incubadora, para fazer uma pequena horta no sistema de cooperação.</p> <p>O espírito cooperativo dos integrantes da rede esteve presente em todos os momentos da pesquisa de campo.</p>

Tabela 11. (continuação)

Elementos Identificados		Evidências
Cooperação	Café Tecnológico	<p>Esta ideia surgiu de reuniões periódicas entre os atores da rede. O evento acontece uma vez por mês, por meio da colaboração dos atores.</p> <p>“Inclusive o prefeito participou de um café tecnológico exclusivo com os incubados.” (Entrevistado 1).</p> <p>“Com cooperação, participação e entusiasmo tudo fica mais fácil.” (Entrevistado 2).</p> <p>“Nas reuniões a gestão abre temas básicos e depois concede espaço para todos falarem.” (Entrevistado 3).</p> <p>“O espírito da incubadora é a colaboração entre seus integrantes” [...] “o café tecnológico aproxima os atores e tem como objetivo trazer parceiros para atender suas demandas de mercado” [...] “ele é realizado pela cooperação” [...] “tarefas são compartilhadas.” (Entrevistado 3).</p> <p>“O governo deve conhecer o problema e fomentar a solução, ele é um intermediário.” (Entrevistado 4).</p> <p>Os objetivos do evento identificados foram: fortalecer a interação entre os empresários e aproximá-los de novos e potenciais parceiros convidados a participar desse evento, com fins de prospecção, além de divulgar as atividades da Incubadora.</p>
	Feira Inovatec	<p>A ideia dessa feira surgiu durante as confraternizações de iniciativa dos empresários ao tomarem conhecimento das dificuldades uns dos outros.</p> <p>“Uma das motivações da ideia da feira Inovatec foi ajudar aqueles incubados que estão com maior dificuldade de se manter no mercado.” (Entrevistado 1).</p> <p>“Como exemplo de ação conjunta, tem-se a feira Inovatec que é bastante interessante para o processo de divulgação das empresas.” (Entrevistado 2).</p> <p>Constatou-se que o nome “Inovatec” foi patenteado junto ao Instituto Nacional da Propriedade Intelectual – INPI.</p> <p>A observação a respeito deste evento ocorreu em reunião com todos os atores envolvidos, onde estavam presentes: 3 incubados representantes dos empresários, alguns membros da Prefeitura, TV Tec, Biblioteca Municipal, etc.</p> <p>O objetivo é atrair potenciais clientes, fornecedores ou mesmo investidores para as empresas.</p>

Tabela 11. (continuação)

Elementos Identificados		Evidências
Inovação	Inovatec	<p>Inovação para a rede em questão, a Inovatec busca como resultado, novos negócios para os empresários e visibilidade para a Incubadora.</p> <p>“A feira Inovatec tem a expectativa de proporcionar visibilidade para as empresas.” (Entrevistado 1).</p>
	Café Tecnológico	<p>O Café Tecnológico é um exemplo de inovação em prospecção de clientes, investidores e demais parceiros.</p> <p>Além de divulgar a Incubadora por meio da cobertura da TV Tec, responsável pela divulgação dos eventos para a sociedade local.</p>

Fonte: elaborada pela autora.

4.2 Análise dos Dados

Essa seção busca extrapolar os dados de campo à seção 4.1. O objetivo é comparar as proposições dos autores às evidências empíricas. Em relação à categoria confiança, em particular, foram identificados cinco elementos empíricos: (I) compartilhamento das dificuldades enfrentadas; (II) partilha e troca de recursos; (III) compartilhamento de informações; (IV) empatia e (V) tempo do relacionamento.

Souza e Garcia (1998) destacam a importância da confiança para as interações entre empresas, em especial, quando a tecnologia é complexa. Com efeito, diferentes elementos encontrados evidenciaram a importância da confiança nas interações entre as empresas. Dentre eles, destacam-se o compartilhamento das dificuldades enfrentadas, tal como exemplificado pelo Entrevistado 3: “os problemas da rede chegam individualmente para a gestão...”. Um exemplo de problema compartilhado com a gestão, citado pelo Entrevistado 4, trata da empresa de alimentos que conseguiu um contrato de fornecimento com a própria Prefeitura. Outro elemento destacado foi o compartilhamento de informações, conforme o Entrevistado 4, guardando segredos “não se realiza nada”. E disse ainda: “eu sou uma das pessoas que todos procuram para mostrar seus projetos...”

Outros autores (Morgan e Hunt, 1994), por sua vez, salientam que a confiança é a expectativa de integridade da outra parte em uma relação de troca. Silva, Binotto e Vilpoux (2016) enfatizam os interesses comuns nas relações de troca. Duas evidências empíricas dão sustentação às proposições dos autores

anteriores. Inserem-se aí a partilha e troca de recurso, como dito pelo Entrevistado 1: “aqui dentro nós nos ajudamos emprestando material, como tinta, ferramentas, ou resolvendo problemas com impressoras”. A segunda evidência, compartilhamento de informações, foi possível exemplificar segundo o Entrevistado 2: “em certa ocasião eu estava com um pedido grande e compartilhei o projeto com outro incubado que cuidou da parte elétrica. De outro modo, não conseguiria entregar no prazo”.

Segundo Olave e Amato Neto (2001), o fortalecimento da confiança é essencial para os resultados das redes. De fato, tal foi o obtido nas evidências de campo. Dados permitem observar a relevância da confiança aos resultados da rede e diferentes evidências dão sustentação a isso. Dentre elas, o compartilhamento das dificuldades enfrentadas, a partilha e troca de recursos, o compartilhamento de informações, a empatia e o tempo do relacionamento. Todas essas variáveis mostraram que são capazes de provocar o aumento da confiança, sob certas condições identificadas no ambiente da Incubadora.

Outros conceitos de confiança tratados na literatura, tais como o trabalhado por autores como Bachmann (1999), Andrighi, Hoffmann e Andrade (2011) e Pereira e Bellini (2007), entre outros, não foram, contudo, encontrados na presente pesquisa empírica. Tal fato sugere a constatação de que o conceito de confiança, tal como abordado por estes autores, não se manifesta no contexto de incubadoras. De fato, a relação da confiança como expressão do poder coercitivo, como evidenciado por Teixeira, Gaspar e Farina (2013), por exemplo, não foi evidenciado neste estudo. Do mesmo modo, salientou Gueye (2009), a confiança entre franqueador e franqueado como resultado de contrato relacional não pôde ser provada nesta investigação.

De modo análogo, este estudo permitiu identificar alguns elementos, ainda hoje pouco explorados pela literatura da área, relacionados à temática da confiança. Empatia é um deles. Tal fato se deve ao enfoque nos resultados advindos das relações informais buscados nesta investigação. Dados de campo sugerem a proposição de que os indivíduos da Incubadora possuem, em sua maioria, capacidade destacada de se colocar no lugar do outro, haja vista as iniciativas tomadas em favorecimento das dificuldades compartilhadas entre os empresários: por exemplo, a montagem da cozinha e o projeto da feira Inovatec, que são frutos do cuidado e interesse das pessoas pelo outro. “Existem relações de amizade e elas são fortes, muitas vezes vai além do expediente” (Entrevistado 5). Como já dito, a

empatia coloca as relações de confiança em um nível análogo ao de um ambiente familiar.

O segundo elemento identificado é o referente ao tempo do relacionamento. De fato, observou-se que um dos fatores que fortalecia o relacionamento de subgrupos da rede era justamente o tempo de convivência entre eles. Por exemplo, empresários recém-chegados são mais unidos e defendem pontos de vista similares. Por outro lado, os incubados mais antigos também possuem opinião semelhante entre si. Devido a essa interação mais forte e respeitosa, foram feitos elogios entre estes atores, até mesmo quando ausentes. Além disso, salientaram os Entrevistados 3 e 4, quanto maior o tempo do relacionamento, maior a confiança entre as partes. “Confiança intensa precisa de anos de convivência para se conquistar” (Entrevistado 3).

Em relação à categoria comprometimento, foram identificados empiricamente quatro elementos que sinalizaram a sua presença na rede, a saber: similaridade dos negócios, a troca de conhecimento, a participação nas atividades do grupo e a iniciativa em benefício do grupo. Conforme Costa e Bastos (2013), o comprometimento remete a algo que amarra, que une o indivíduo ou organização a alguma coisa. Segundo Mavondo e Rodrigo (2001) o comprometimento está relacionado ao compartilhamento de recursos e decisões operacionais. O presente estudo identificou, na troca de conhecimento, o elemento que dá sustentação a estas concepções. Exemplo disso pode ser visto no relato do Entrevistado 1: “eu ajudo um colega com as relações comerciais e ele me ajuda com dificuldades de informática”.

Marchi e Wittmann (2008), por sua vez, dizem que, pela perspectiva informal, o comprometimento está relacionado à reciprocidade e à atitude participativa dos atores nas atividades da rede. Duas evidências de campo corroboraram a proposição dos autores. São elas: troca de conhecimento e participação nas atividades do grupo. A troca de conhecimento demonstrou ser mais presente entre atores com maior afinidade, seja pelo tempo do relacionamento ou pela similaridade do negócio. Quanto à participação nas atividades do grupo, cabe a declaração do Entrevistado 1: “aqui na incubadora tudo o que é proposto e a pessoa concorda em fazer ela faz. O que acontece é às vezes a pessoa não aderir”. O maior exemplo de mobilidade atualmente é o Café Tecnológico realizado mensalmente.

Os autores Klein e Pereira (2014) afirmam que a falta de comprometimento pode romper o processo cooperativo. Também isso foi evidenciado no estudo. Tal foi possível por meio da participação nas atividades do grupo. Esta se observa, por exemplo, quando, por ocasião do retorno de uma reunião à Incubadora, dois atores discutiram entre si por divergirem das decisões tomadas a respeito da Inovatec: o primeiro participou da dita reunião e o segundo, cuja participação também estava prevista, escolheu não ir. O resultado momentâneo disso foi o afastamento do segundo ator da comissão organizadora do evento.

Morgan e Hunt (1994) atribuem ao comprometimento a acreditação de que valem os esforços para manutenção de parcerias. De acordo com Larentis et al. (2014), os atores precisam acreditar na duração das relações baseadas em comprometimento. Klein, Pereira e Quatrin (2014), por sua vez, dizem que as ações fortalecem os laços entre os atores. O elemento empírico relativo à iniciativa em benefício do grupo corresponde às três afirmativas descritas e corrobora proposição dos autores. De fato, o Entrevistado 1 exemplificou como uma iniciativa mudou a interação entre os atores: “as primeiras confraternizações foram ideia do empresário X, quando começamos a conhecer melhor o serviço um do outro” (Entrevistado 1). Há também iniciativas por parte da gestão conforme afirma o Entrevistado 2: “são ministrados alguns cursos de iniciativa da gestão da incubadora, que também é quem escolhe os temas”.

Outro elemento, relacionado à similaridade dos negócios, foi identificado nas evidências de campo. Ainda hoje pouco explorado pela literatura sobre comprometimento, este aspecto demonstrou ter relevância na atuação dos atores estudados. Tal elemento sugeriu o argumento de que, em ambientes com diversos segmentos, as inovações se restringem àquelas de marketing e organizacional. Para a fluidez das inovações de produto e processo, dados de campo sugeriram ser necessária certa similaridade entre as atividades das empresas. O exemplo disso é a ausência de inovações de produto e processo por meio da cooperação dentro da rede da Incubadora. Conforme citação do Entrevistado 2: “a indústria de cada um é muito separada”.

As análises dos dados também visaram verificar se as evidências encontradas na Incubadora de Empresas de Jundiaí corroboraram, ampliaram ou reelaboraram os conceitos utilizados na teoria de base. O conceito fundamental que norteou a presente pesquisa está contido no modelo KMV de Morgan e Hunt (1994).

Estes autores afirmam que a confiança e o comprometimento são chaves indutoras para a cooperação.

Ainda, segundo os mesmos autores, a confiança é a expectativa de integridade entre indivíduos nas relações de troca. O presente estudo corroborou com a teoria, por meio do elemento partilha e troca de recursos. Note como, a partir do exemplo, há necessidade de confiar na integridade não somente dos atores quanto à troca, mas também nas relações que envolvem a partilha entre eles. “Aqui dentro nós nos ajudamos emprestando material, como tinta, ferramentas...” (Entrevistado 1). “Os empresários pedem emprestado desde uma chave de fenda, até uma chave allen 3mm” (Entrevistado 4). “É percebida a troca entre os incubados e o Café Tecnológico fomenta essa aproximação” (Entrevistado 3). As relações de troca também estão presentes na contratação de serviços entre incubados. O Entrevistado 2 citou que “há empresas incubadas que são fornecedores”. E complementou: “essa interação gera negócios”. A partilha foi constatada quando atores cedem ferramentas ou habilidades a outros, conforme observado pela pesquisadora e confirmado em entrevistas. Um exemplo prático pode diferenciar o sentido de partilha e troca, no contexto deste trabalho, e diz respeito à troca da Incubadora com uma incubada que fabrica lâmpadas. Nesta ocasião, a incubada refez a iluminação do prédio em troca de serviços prestados pela Incubadora. Quanto à partilha, os Entrevistados 1 e 4 citaram a partilha de ferramentas e outros tipos de material, despretensiosamente. Algumas observações são apresentadas para o esclarecimento do uso distinto de termos tão próximos como a troca e a partilha. A troca foi utilizada no contexto do trabalho como o ato de dar e receber. E a partilha, por sua vez, equivaleu a dividir alguma coisa entre duas ou mais partes. Quando é feita a divisão de recursos, não se espera, necessariamente, receber algo em troca. Outro exemplo dessa partilha é a cozinha da Incubadora, que independente da fonte dos alimentos, quem precisar, pode ali almoçar.

Também Abinajm Filho, Faria e Martins (2012) falam sobre as relações de confiança entre as empresas. Para estes autores, a confiança entre as empresas é originária da confiança firmada entre os próprios indivíduos. Essas relações de confiança, por exemplo, foram observadas em dois elementos que corroboraram com os referidos autores: compartilhamento das dificuldades enfrentadas e o tempo do relacionamento. O compartilhamento das dificuldades enfrentadas se desenvolve a partir da relação entre indivíduos e evolui para a confiança interorganizacional. Por

exemplo, o entrevistado 4 relatou que um empresário, em confiança, expôs uma dificuldade com a qual tinha que lidar e o resultado dessa partilha foi uma solução adequada para a empresa. O elemento tempo do relacionamento demonstrou ser importante para fortalecer laços de confiança entre os indivíduos, como disseram os entrevistados 3 e 4. A confiança é adquirida com o tempo.

A confiança percebida pelos atores nas relações de troca pode, segundo Silva, Binotto e Vilpoux (2016), ser aumentada conforme interesses em comum. Isso foi possível identificar no ambiente da Incubadora pesquisada, através do elemento partilha e troca de recursos. Por meio delas, foi possível observar que a confiança entre os atores é mais forte quando há algum ponto comum de interesse. Por exemplo, quando observado que atores partilham carona para ir a um lugar comum, ou quando eles trocam recursos para promover o Café Tecnológico. A partilha também está presente quando um incubado se torna fornecedor de outro, como citado pelo Entrevistado 2: “há empresas incubadas que são fornecedores”. Existe nessa relação de troca interesses em comum influenciando a confiança, o que corroborou com a proposição dos autores.

As constatações a respeito da categoria comprometimento retomam os autores Morgan e Hunt (1994), que assim como Larentis et al. (2014), afirmam que o comprometimento é uma acreditação da validade dos esforços e iniciativas dos atores para manter a parceria entre eles. Elementos de campo corroboraram com esta proposição. Inserem-se aí participação nas atividades do grupo e iniciativa em benefício do grupo. O elemento participação nas atividades do grupo foi exemplificado conforme citação dos entrevistados: “os empresários acreditam no projeto e na gestão da incubadora” (Entrevistado 3). Isso pôde ser comprovado observando-se o empenho dos empresários para que a incubadora prospere. Um exemplo prático da importância do comprometimento para a longevidade das relações é o Café Tecnológico. Ele requer o esforço de todos os atores da rede para receber, periodicamente, parceiros e convidados com o objetivo de divulgar a incubadora e as empresas incubadas. Quanto ao elemento iniciativa em benefício do grupo, se os atores não acreditassesem que seus esforços são válidos, como observado, eles não tomariam iniciativas que resultassem em ações cooperadas que, por sua vez, advêm do comprometimento. Como exemplo, tem-se o projeto que está em andamento para a realização da primeira feira da Incubadora, a Inovatec. Essa ideia surgiu de confraternizações que também foram uma iniciativa de um

empresário incubado, conforme afirmou o Entrevistado 1. A concretização dessa ideia tem envolvido todos os atores da rede, tendo sido montada, inclusive, uma comissão representativa dos incubados, tal como verificado por observação. Pode-se dizer que a iniciativa é um fator que demanda esforço, contribuindo, assim, para a acreditação dos atores nas relações de parceria na rede.

Costa e Bastos (2013); Klein, Pereira e Quatrin (2014), por sua vez, afirmam que as ações de comprometimento fortalecem os laços entre indivíduos e organizações. Evidências de campo permitem confirmar estas proposições. Dados relacionados aos elementos iniciativas em benefício do grupo e participação nas atividades do grupo são exemplos de tais evidências. As iniciativas em benefício do grupo são pautadas em comprometimento e fortalecem os laços entre os atores, por exemplo, os cursos de capacitação oferecidos pela entidade gestora citados pelos Entrevistados 2, 3 e 4. Tais cursos são um exemplo do comprometimento da Incubadora para com os incubados e têm como objetivo desenvolver habilidades e promover a interação entre os empresários. A pesquisadora também pôde presenciar a entrega dos certificados do último curso aos empresários. Ainda corroborou com esta proposição o elemento participação nas atividades do grupo, em relação ao qual o exemplo mais evidente foi o Café Tecnológico. O evento conta com o comprometimento de todos para sua realização. Os incubados ficam responsáveis pelo serviço do café e a gestora pelo palestrante e convidados, sendo que essa ação fortalece os laços entre os atores da rede, tal como ocorre com a Feira Inovatec que, pelo comprometimento dos envolvidos com o seu resultado, estreitou a relação entre eles. Cabe neste ponto discorrer sobre peculiar observação que extrapolou a investigação da rede estudada, e que diz respeito à característica dos cidadãos de Jundiaí. Sem exceção, as pessoas com quem a pesquisadora interagiu, do motorista do ônibus ao secretário da Prefeitura, foram todas, significativamente, educadas e prestativas. Faz-se este comentário, porque a percepção é que o comprometimento está contido na personalidade das pessoas que residem em Jundiaí e, sendo os incubados, em sua maioria, pertencentes a este município, pode-se dizer que o comprometimento é parte do que eles são. De fato, como salienta o Entrevistado 3, “o comprometimento é algo inerente às pessoas da cidade de Jundiaí, elas possuem um vínculo forte com o município, além de serem muito cordiais”.

Marchi e Wittmann (2008) dizem que o comprometimento nas relações informais manifesta-se por meio da colaboração recíproca das partes e diz respeito à atitude participativa dos atores nas atividades da rede. A análise dos dados permite reelaborar a proposição vigente, já que os dados empíricos sugerem a noção de que, antes do ato de cooperação propriamente dito, há o fator comprometimento entre as partes. Esse comprometimento, por sua vez, pode ser observado no elemento troca de conhecimento, aqui identificado. Observou-se um exemplo de reciprocidade entre o Entrevistado 1 e outro incubado parceiro: “eu ajudo ele com as relações comerciais e ele me ajuda com dificuldades de informática”. Neste caso, os atores ingressaram na Incubadora em datas próximas. A relação de confiança e comprometimento entre eles é forte e estreita. Também se constatou um bom relacionamento entre os incubados e a entidade gestora (Prefeitura) devido à adesão e ao apoio recíproco entre eles. Por exemplo, os incubados apresentaram o projeto da Feira Inovatec à gestão da Incubadora. Os gestores trouxeram para os incubados, cursos de capacitação e o Desafio Startech. “A prefeitura como órgão gestor, se propôs a atuar mais próxima à incubadora, aumentando o comprometimento dos atores da rede” (Entrevistado 1).

A proposição de Cândido e Abreu (2000) afirma que, em seu interior, uma rede revela as relações de troca e interação entre diversos atores ligados ao funcionamento das empresas, tais como clientes, fornecedores, órgãos públicos, associações, etc. O elemento similaridade dos negócios corroborou com os autores. A diversidade de segmentos na rede induz os incubados à interação com atores externos. Assim, cada empresa constrói sua própria rede, conforme apontaram os entrevistados 1, 2 e 4. “Desenvolvimento de novos produtos é mais comum entre os parceiros de fora da incubadora” (Entrevistado 1). “Fornecedores indicam soluções melhores do que as que eu apresento” (Entrevistado 2). “Há inovações realmente, mas depende muito do incubado” (Entrevistado 4). Tal fato serve para suprir as demandas técnicas específicas de cada negócio e, inclusive, as inovações em produto e processos ocorrem com maior frequência quando em cooperação com atores externos à Incubadora.

Para Gollo et al. (2011), a cooperação entre empresas refere-se ao desenvolvimento de ações conjuntas, conforme os interesses comuns dos atores da rede. Dados de campo confirmaram a importância dos interesses comuns para a cooperação. Porém, conforme os mesmos dados além dos interesses, também as

necessidades comuns geram ações cooperadas. As ações cooperadas identificadas na rede foram: Desafio Startech, feira Inovatec, Café Tecnológico e Cozinha. O Desafio Startech foi idealizado pela Incubadora com outros departamentos da Prefeitura. O resultado do evento foi à captação de novos negócios para a rede da Incubadora. Conforme Entrevistado 5, “no Startech Jundiaí [...] “todos puderam colaborar, o problema foi apresentado para o grupo e nós pesquisamos e encontramos a solução juntos”. A Inovatec surgiu da necessidade comum dos empresários de expor seus produtos para o mercado. Esta é uma ação cooperada, de iniciativa dos próprios empresários. “O maior exemplo atualmente de esforço para o bem de todos é a feira Inovatec” (Entrevistado 1). O Café Tecnológico também tem a missão de promover a rede, mas o foco é a criação de oportunidades diretas de negócio para os empresários por intermédio da Prefeitura. A ideia do café também surgiu da interação entre os atores e conta com a cooperação de todos para se realizar. “O café tecnológico é realizado pela cooperação entre os atores” (Entrevistado 3). Em suma, o ponto comum destes eventos é a divulgação da incubadora e das empresas residentes, além da captação de potenciais parceiros. “Aproximar as boas ideias de quem pode utilizar ou divulgar” (Entrevistado 3). Uma particularidade que resultou em cooperação foi a implementação da cozinha da Incubadora, que contou e ainda conta com doações e ajuda de quem tem o interesse ou a necessidade de almoçar no local. Para maior elucidação, cabe distinguir os termos interesse e necessidade. O interesse significa associar-se em prol de algo que seja relevante, ou vantajoso para as partes. A adesão de cada empreendedor à Incubadora é, em si, ponto de interesse comum das partes envolvidas, como disse o Entrevistado 4. O termo necessidade diz respeito ao caráter do que é necessário ou indispensável. A necessidade foi um elemento importante para unir os interesses do grupo, conforme os exemplos já citados, Inovatec, Cozinha e Café Tecnológico. De acordo com o Entrevistado 4, “os atores são bem unidos devido às suas necessidades”.

Segundo Silva, Binotto e Vilpoux (2016), a cooperação promove um ambiente de aprendizado e partilha de conhecimento percebido pelos atores da rede. O elemento de confiança referente ao compartilhamento de informações corroborou tal afirmação e as entrevistas exemplificam tal fato. O Entrevistado 1 comentou como os cursos oferecidos pela Incubadora o ajudou. "Descobri o e-commerce como uma alternativa de vendas através dos cursos promovidos pela Incubadora". O

Entrevistado 4 citou o compartilhamento de um incubado sobre suas dificuldades e como ele o ajudou na solução partilhando seu conhecimento. Percebeu-se no ambiente da Incubadora uma disposição dos atores para a cooperação, inclusive quanto à partilha de conhecimento.

Verificou-se a partir desse ponto se a confiança e o comprometimento eram agentes de indução da cooperação. O Entrevistado 2 disse que, “com certeza”, a confiança e o comprometimento melhoraram a cooperação. “E estão presentes na rede” (Entrevistado 2). Na mesma linha respondeu o Entrevistado 4: “certamente a confiança e o comprometimento ajudam à cooperação”. Os elementos de cooperação identificados na pesquisa foram as próprias ações coletivas da rede: Desafio Startech, feira Inovatec, Café Tecnológico e a Cozinha.

Os autores Morgan e Hunt (1994) e Marchi e Wittmann (2008) afirmam que as categorias confiança e comprometimento induzem à cooperação. Os dados de campo corroboraram com os referidos autores. Constatou-se que, no ambiente da rede, indivíduos interagem e constroem vínculos de confiança e comprometimento entre si. Tal ligação ocorre por meio dos elementos que caracterizaram a confiança e o comprometimento. Por exemplo, compartilhamento das dificuldades enfrentadas, a empatia, o tempo do relacionamento e a similaridade dos negócios, dentre outros. Os elementos identificados são, em si, razões para que ocorra a aproximação entre partes. Atores que confiam e se comprometem com o grupo compartilham dificuldades, informações, recursos etc. Tal interação promove soluções conjuntas, ou seja, cooperação entre os atores. A observação citada foi confirmada em entrevistas. Quanto ao compartilhamento das dificuldades, “o incubado Y compartilhou” [...] “sua limitação para comercializar seus produtos e alguns se propuseram a ajuda-lo com indicações, ideias e divulgação” (Entrevistado 1). Em relação à empatia, “existe a situação em que o ator começa a participar do convívio diário com os demais, chegando a um nível bem pessoal de relacionamento” (Entrevistado 4). Quanto ao tempo do relacionamento, “a confiança é adquirida principalmente com o tempo de convivência e necessidades das pessoas” (Entrevistado 4). Por fim, em relação ao elemento similaridade dos negócios, um dos entrevistados afirmou que “o comprometimento entre os atores da rede depende dos integrantes” (Entrevistado 2).

Giglio, Rimoli e Silva (2008) e Rimoli, Noronha e Serralvo (2013) falam a respeito da importância de haver confiança, comprometimento e cooperação nas

relações entre os atores. A pesquisa empírica confirmou a afirmação dos autores citados e exemplificou-a por meio de entrevistas. Para os Entrevistados 1, 2, 3 e 4, a confiança e o comprometimento contribuem para aumentar a cooperação entre os atores. “A melhoria é muito presente, só não acontece mais coisas porque tudo esta recomeçando agora com a nova gestão” (Entrevistado 1). “Com certeza, a confiança e o comprometimento melhoram a cooperação e estão presentes na rede” (Entrevistado 3). “Certamente, a confiança e o comprometimento ajudam à cooperação” (Entrevistado 4).

Dados de campo também contribuíram para identificar como a cooperação influencia o processo de inovação. Entrevistados afirmaram que a cooperação na rede facilita o surgimento de inovações. “A cooperação traz soluções muito positivas” (Entrevistado 1). Em relação à cooperação, “se o objetivo for trazer benefícios eficazes para as empresas incubadas, então ajuda” (Entrevistado 4). Na perspectiva do Entrevistado 5, a cooperação traz mudanças benéficas para a rede, desde que “as pessoas saibam qual o foco e tenham uma visão macro”. As inovações encontradas na Incubadora não foram muitas. Porém, foram precedidas de ideias e ações cooperadas, que, por sua vez, têm sua origem na confiança e no comprometimento. Elementos empíricos demonstraram que a cooperação existente na Incubadora promove a inovação. “Só pelas relações sociais que se consegue promover transformações” (Entrevistado 5). Para melhorar esse cenário, o Entrevistado 4 disse ser importante que a prefeitura, como gestora da Incubadora, saiba exatamente o que cada empresário está fazendo e o que ele precisa para prosperar. A seguir, apresentam-se as proposições teóricas a respeito da inovação.

O Manual de Oslo (2005) afirma existir quatro tipos de inovação: de produto, de processo, de *marketing* e organizacional. Em relação à inovação de produtos, avaliou-se que a Incubadora investigada, mesmo sendo de base tecnológica, abriga empreendimentos de segmentos muito diferentes. Evidências sugerem que tal fato inibiu as inovações cooperadas de produto. Sendo assim, durante a pesquisa, foram encontradas apenas ideias que, até o final da coleta, não haviam avançado para um projeto. A primeira trata de uma bolsa com placa solar que gera energia para carregar o celular. “Um exemplo de ideia nascida dos encontros sociais foi a possibilidade de se fabricar uma bolsa de couro com uma placa que capta luz solar para carregar celular na própria bolsa” (Entrevistado 1). A segunda diz respeito a uma nova forma de utilização de um produto já existente, a fim de aumentar seu

valor agregado. A interação, troca e compartilhamento encontrados em alguns subgrupos, apesar de importantes para a relação dos atores, não chegaram a caracterizar inovação de produto.

Do mesmo modo, não foram identificadas inovações em processo no ambiente da incubadora. As inovações identificadas na rede foram aquelas de *marketing* e/ou organizacional. Por exemplo, o Desafio Startech, que promoveu a incubadora, a feira Inovatec, que será aberta à sociedade para divulgar a incubadora e as empresas incubadas e, também, o Café Tecnológico, que foi um método diferente de prospectar clientes e potenciais parceiros. Ainda assim, a investigação corroborou com a teoria, porque não foi negada a importância ou a existência das demais inovações. O fato é que elas só aconteceram no nível das empresas e em conjunto com parceiros de fora da rede, conforme declaração dos Entrevistados 1 e 2: “ações conjuntas para desenvolvimento de novos produtos é comum entre os parceiros de fora da incubadora devido a diversidade de segmentos” (Entrevistado 1). “Hoje melhoramos o processo de comunicação no pré-projeto, conversando com fornecedores antes de fazer o projeto final” (Entrevistado 2).

Manual de Oslo (2005), Rimoli e Giglio (2009) e Gomes et al. (2016) classificam a inovação pelo grau de intensidade, sendo ela radical ou incremental. A pesquisa de campo confirmou a teoria por meio da declaração dos entrevistados. “A maior parte das inovações são incrementais” (Entrevistado 2). “A melhoria é muito presente, só não acontecem mais coisas porque tudo está recomeçando agora com a nova gestão” (Entrevistado 1). Observou-se que as inovações na Incubadora são incrementais, isto é, referem-se a pequenas mudanças, porém significativas para a rede.

Também foram verificadas, empiricamente, as proposições a respeito da Incubadora. Para Zen e Hauser (2005), incubadoras são ambientes com infraestrutura física, gestão e serviços especializados que oferecem apoio às empresas incubadas, que, por sua vez, rateiam despesas em comum. A observação empírica corroborou com a afirmativa dos autores, constatando que os incubados compartilham o mesmo galpão. Cada empresa tem um espaço individual delimitado por divisórias. As dependências de uso comum são: banheiro, cozinha, estacionamento, sala de reuniões e o espaço *coworking*, além do serviço de *internet*, água e luz. Ouviu-se, por mais de uma vez e por diferentes pessoas, que é paga uma taxa fixa muito acessível para manutenção das instalações. Eles também

compartilham despesas extras, como o lanche servido no Café Tecnológico: “todos arcaram com custos e esforços em favor do grupo” (Entrevistado 2). A gestão da Incubadora também é única para todos os atores e, no momento, ela está a cargo da Prefeitura. É a gestora quem disponibiliza serviços especializados aos incubados, por meio de cursos de capacitação, como observado e declarado pelos entrevistados. Outros tipos de serviços especializados são pontuais, conforme a necessidade de cada incubado, devido à diversidade de segmentos das empresas.

Souza et al. (2013) dizem que uma incubadora tem o objetivo de gerar negócios viáveis e autônomos. O objetivo da Incubadora corroborou com os autores, conforme o Entrevistado 3: “a postura da gestão é de ouvir os incubados para captar suas necessidades” [...] e instruí-los”, e ainda, “o objetivo é graduá-los para se tornarem aptos a atuar no mercado”. Um exemplo recente foi o contrato de fornecimento que um incubado conseguiu com a Secretaria de Educação da própria prefeitura, conforme relatou o Entrevistado 4. Também foi possível presenciar a mudança de uma empresa recém-graduada e já consolidada no mercado para instalações próprias, momento em que se verificou que a Incubadora cumpriu com o seu papel.

Incubadoras, segundo Fiates et al. (2013), são mediadoras das relações entre os atores da rede, proporcionando a eles aprendizagem e inovação. Os dados de campo apoiaram a afirmação dos autores. Observou-se que, de fato, todas as ideias passam pela gestão da Incubadora, sejam elas coletivas ou individuais. É a gestora quem aprova e, ao final, adequa o projeto para as normas de governança estabelecidas, bem como acompanha e gerencia o relacionamento entre os atores. O Entrevistado 3 citou que, quando os problemas chegam até a gestão, é oferecida uma solução adequada. A Incubadora também proporciona, aos empresários, cursos de capacitação e soluções a fim de promover inovações. Os cursos foram comprovados pelos entrevistados e por observação. Quanto às inovações propriamente ditas, a mais significativa foi de *marketing*, sendo elas a Inovatec e o Café Tecnológico.

Os autores Noveli e Segatto (2012) dizem que a cooperação presente nos processos de inovação confirma a importância das ligações informais que ocorrem em ambientes voltados para o desenvolvimento de tecnologias. Dados de campo corroboraram com esta afirmação. Identificou-se que as inovações ocorridas no nível da rede partiram de uma ação de cooperação dos seus atores (Café Tecnológico e

Feira Inovatec). Destacou-se, também, a importância das interações informais para o desenvolvimento de ações cooperadas, tal como as confraternizações onde estiveram presentes as categorias sociais confiança e o comprometimento. Das confraternizações resultou a feira Inovatec.

Pereira e Zilber (2017) afirmam que a cooperação entre diferentes atores de uma rede contribui para o desenvolvimento do processo de inovação em incubadoras de empresas. Evidências de campo corroboraram e ampliaram esta proposição. Foram identificados na Incubadora poucos exemplos de inovação cooperada e apenas do tipo *marketing* e organizacional. Tal fato demonstrou a importância de os atores encontrarem necessidades e interesses comuns entre eles. Inovações do tipo produto e processo indicaram demandar maior sinergia entre os segmentos das empresas que atuam em rede. Porém, na Incubadora investigada, estão abrigados segmentos bem distintos, o que tem dificultado o processo de inovação, conforme disseram os Entrevistados 1, 2 e 4. “Na realidade não fazemos muita coisa em comum aqui porque são áreas muito diferentes” (Entrevistado 1). Ao referir-se as inovações de produto ou processo, o Entrevistado 2 disse: “as ações individuais são mais presentes porque é difícil conciliar ações em universos tão diferentes”. A diversidade dificulta a gestão atender todas as demandas, “cada incubado tem necessidades específicas muito diferentes, por isso faltam cursos técnicos específicos” (Entrevistado 4).

Sendo assim, a proposta de ampliação da teoria diz respeito à contribuição dos diferentes atores para o processo de inovação. Identificou-se que a cooperação entre atores, com interesses e necessidades em comum, tem maior propensão de contribuir para o desenvolvimento do processo de inovação em ambientes como o de uma incubadora. A contribuição dos dados de campo reside no entendimento de que, quanto maior a cooperação e a similaridade dos negócios, maiores serão as oportunidades de inovação geradas na rede. Para as inovações de produto e processo é possível serem necessários, além de interesses e necessidades comuns, certa similaridade entre os empreendimentos da rede.

Para Oliveira e Alves (2014), a diversidade de inovações depende de tipos e fontes de conhecimentos diferentes. A pesquisa empírica corroborou com a proposição citada e pretendeu ampliá-la ao identificar que segmentos muito diferentes não proporcionam inovações de produto e processo. Entendeu-se que as fontes e tipos de conhecimento devem ser diferentes, porém restritos a mesma

cadeia produtiva ou similar, para que surjam inovações cooperadas a partir de interesses e necessidades convergentes. Tal limitação para inovações na Incubadora estudada foram citadas pelos entrevistados, conforme consta na proposição anterior. O Entrevistado 4 sugeriu aos gestores que escolhessem um segmento focal para as atividades da incubadora; a sugestão, neste caso, foram empreendimentos inovadores para a área de medicina. “Eu digo que deveríamos dar foco à Incubadora, minha sugestão é formar uma incubadora de medicina”.

A proposição de Freel e Harrison (2006) diz que há uma relação positiva entre o sucesso da inovação e a cooperação em uma rede, e que o produto da cooperação pode ser a inovação propriamente dita. A observação de campo corroborou com a proposição teórica, mesmo não havendo expressivos exemplos de inovação no período investigado. A evidência dessa afirmação encontra-se nas citações dos Entrevistados a respeito da feira Inovatec e do Café Tecnológico. Os elementos de confiança e comprometimento identificados demonstraram a disposição dos incubados para ações cooperadas e inovadoras.

Os resultados das proposições teóricas identificados durante o período de coleta de dados encontram-se resumidos na Tabela 12.

Tabela 12 – Proposições, Autores e Análises

Proposições Teóricas / Autores de Interesse		Evidências / Análises Empíricas
Confiança como a expectativa de integridade da outra parte em uma relação de troca. (Morgan e Hunt, 1994)	Corroborada e Ampliada	A confiança é uma expectativa de integridade depositada a outra parte em relações de partilha e troca.
As relações de confiança entre os indivíduos estabelece a confiança interorganizacional. (Abinajm Filho, Faria e Martins, 2012)	Corroborada	Relações de confiança entre indivíduos estabelece a confiança interorganizacional.
Qualquer ponto comum de interesse nas relações de troca pode aumentar o valor da confiança percebida pelas partes. (Silva, Binotto e Vilpoux, 2016)	Corroborada	Qualquer ponto comum de interesse na relação de troca pode aumentar o valor da confiança percebida pelos atores.

Tabela 12. (continuação)

Proposições Teóricas / Autores de Interesse		Evidências / Análises Empíricas
Comprometimento é uma acreditação dos atores de que os esforços para manter as parcerias são válidos. (Morgan e Hunt, 1994; Larentis et al., 2014)	Corroborada	Comprometimento é uma acreditação dos atores de que as iniciativas e os esforços para manter as parcerias são válidos.
Ações de comprometimento fortalecem laços entre indivíduos ou organizações. (Costa e Bastos, 2013; Klein, Pereira e Quatrin, 2014)	Corroborada	As ações de comprometimento fortalecem os laços entre os atores.
O comprometimento nas relações informais se manifesta por meio da colaboração recíproca das partes e diz respeito a atitude participativa dos atores nas atividades da rede. (Marchi e Wittmann, 2008)	Corroborada e Reelaborada	A colaboração se manifesta por meio do comprometimento entre as partes. A atitude participativa dos atores depende dos laços construídos entre eles, essa interação evolui para o comprometimento e este para a cooperação.
Internamente as redes revelam as relações de troca e interação existentes entre diversos atores ligados ao funcionamento das empresas, tais como clientes, fornecedores, órgãos públicos, associações, etc. (Cândido e Abreu, 2000)	Corroborada	Internamente as redes revelam as relações de troca e interação existentes entre diversos atores ligados ao funcionamento das empresas, tais como clientes, fornecedores, órgãos públicos, associações, etc.
Cooperação entre empresas diz respeito ao desenvolvimento conjunto de ações que atendam aos interesses em comum dos atores envolvidos na rede. (Gollo et al., 2011)	Corroborada	A cooperação entre empresas diz respeito ao desenvolvimento conjunto de ações que atendam aos interesses e necessidades em comum dos atores envolvidos na rede.
A cooperação promove na rede um ambiente de aprendizado e partilha de conhecimento percebido por seus atores. (Silva, Binotto e Vilpoux, 2016)	Corroborada	A cooperação promove na rede um ambiente de aprendizado e partilha de conhecimento percebido por seus atores.

Tabela 12. (continuação)

Proposições Teóricas / Autores de Interesse		Evidências / Análises Empíricas
As categorias confiança e comprometimento induzem à cooperação. (Morgan e Hunt, 1994; Marchi e Wittmann, 2008)	Corroborada	As categorias confiança e comprometimento induzem à cooperação.
É importante haver confiança, comprometimento e cooperação nas relações entre os atores. (Giglio, Rimoli e Silva, 2008; Rimoli, Noronha e Serralvo, 2013)	Corroborada	É importante haver confiança, comprometimento e cooperação nas relações entre os atores.
Tipos de inovação que afetam o desempenho das empresas: inovações de produto; de processo; organizacionais e de marketing. (Manual de Oslo, 2005)	Corroborada	Tipos de inovação que afetam o desempenho das empresas: inovações de produto, de processo, organizacionais e de marketing.
A inovação quanto ao grau de intensidade: se a inovação for uma novidade modificadora do momento atual será uma inovação radical. E, se a melhoria acontecer em produto que já exista, ou for novo apenas para determinada empresa a inovação será incremental. (Manual de Oslo, 2005; Rimoli e Giglio, 2009; Gomes et al., 2016)	Corroborada	A inovação quanto ao grau de intensidade: se a inovação for uma novidade modificadora do momento atual será uma inovação radical. E, se a melhoria acontecer em produto que já exista, ou for novo apenas para determinada empresa a inovação será incremental.
As incubadoras são ambientes compostos por infraestrutura física, gestão e serviços especializados que oferecem suporte às empresas incubadas e estas rateiam as despesas em comum. (Zen e Hauser, 2005)	Corroborada	As incubadoras são ambientes compostos por infraestrutura física, gestão e serviços especializados que oferecem suporte às empresas incubadas e estas rateiam as despesas em comum.
Uma incubadora de empresas tem o objetivo de produzir negócios de sucesso viáveis e autônomos. (Souza et al., 2013)	Corroborada	Uma incubadora de empresas tem o objetivo de produzir negócios de sucesso viáveis e autônomos.

Tabela 12. (continuação)

Proposições Teóricas / Autores de Interesse		Evidências / Análises Empíricas
Incubadoras fazem a mediação entre o empreendedor e os demais atores da rede, proporcionam aprendizagem e promovem inovação. (Fiates et al., 2013)	Corroborada	Incubadoras fazem a mediação entre o empreendedor e os demais atores, proporcionando aprendizagem e promovendo inovação.
A cooperação presente nos processos de inovação confirma a importância das ligações informais que ocorrem em ambientes voltados para o desenvolvimento de tecnologias. (Noveli e Segatto, 2012)	Corroborada	A cooperação presente nos processos de inovação confirma a importância das ligações informais que ocorrem em ambientes voltados para o desenvolvimento de tecnologias.
A cooperação entre diferentes atores de uma rede contribuem para a alavancagem do processo de inovação em ambientes apropriados como incubadoras de empresas. (Pereira e Zilber, 2017)	Corroborada e Ampliada	A cooperação entre atores com interesses e necessidades em comum na mesma rede contribuem para a alavancagem do processo de inovação em ambientes apropriados como incubadoras de empresas.
A diversidade de inovações depende de tipos e fontes de conhecimentos diferentes. (Oliveira e Alves, 2014)	Corroborada e Ampliada	A diversidade de inovações depende de tipos e fontes de conhecimentos diferentes, porém restritos a mesma cadeia produtiva ou similar.
Há relação positiva entre o sucesso da inovação e a cooperação dos atores de uma rede, podendo ser um produto dessa cooperação, a inovação propriamente dita. (Freel e Harrison, 2006)	Corroborada	Há relação positiva entre o sucesso da inovação e a cooperação dos atores de uma rede, podendo ser um produto dessa cooperação, a inovação.

Fonte: elaborada pela autora.

5. CONCLUSÃO

As incubadoras de empresas tornaram-se uma opção viável aos novos empreendimentos por proporcionar oportunidades de negócio, soluções para problemas e limitações, entre outros benefícios. Esta pesquisa investigou o aspecto social das relações entre os atores da rede da Incubadora de Empresas de Jundiaí sob dois aspectos. O primeiro, identificar neste ambiente a presença das categorias confiança e comprometimento e associá-las à cooperação (Morgan e Hunt (1994); Marchi e Wittmann (2008); Giglio, Rimoli e Silva (2008); Rimoli, Noronha e Serralvo (2013); Larentis et al. (2014)). O segundo, examinar a influência da cooperação sobre os processos de inovação (Noveli e Segatto, 2012; Pereira e Zilber, 2017). E ainda, quais tipos de inovação (Manual de Oslo, 2005) prevalecem na rede. A investigação foi direcionada pela questão de pesquisa, qual seja, a de como a confiança, o comprometimento e a cooperação entre atores de uma rede de incubadora tecnológica influenciam seu processo de inovação.

A resposta encontrada para a pergunta de pesquisa também foi estruturada em duas análises fundamentais. A primeira diz respeito aos elementos que corroboraram com a premissa de que a confiança e o comprometimento são, como salientado por autores anteriores, indutores da cooperação entre atores de uma rede. Estabelecida a relação de confiança e comprometimento entre os atores, estes passam a compartilhar e/ou trocar informações, recursos, conhecimento, dificuldades enfrentadas etc. A partir dessa relação de troca e partilha é que emerge a cooperação, confirmando assim a proposição teórica de Morgan e Hunt (1994) utilizada como base neste trabalho. A confiança e o comprometimento impulsionam ações cooperadas, o que reflete diretamente nas oportunidades de negócio.

A segunda análise buscou identificar se a confiança, o comprometimento e a cooperação contribuem para a inovação na rede. Concluiu-se que a cooperação estabelecida entre os atores fomenta ideias que, por sua vez, transformam-se em ações cooperadas. A cooperação, assim como a confiança e o comprometimento, foi considerada proporcional aos interesses e necessidades comuns entre os atores.

O objetivo desta dissertação, investigar como a confiança e o comprometimento influenciam a cooperação e os resultados de inovações em uma rede de incubadora tecnológica. Ao mesmo tempo, buscou descrever a rede que envolve a incubadora de empresas de Jundiaí, caracterizar confiança e

comprometimento como indutores da cooperação, identificar os tipos de inovação decorrentes das relações sociais entre os atores da rede e verificar como as práticas de cooperação influenciam as inovações (produtos, serviços e soluções).

Quanto à rede que envolve a Incubadora, os principais atores são os incubados, pequenos empreendedores que buscam ali auxílio para transformar suas ideias em negócios sólidos. A Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia da Prefeitura de Jundiaí é a entidade gestora da Incubadora atualmente. A TV Tec, emissora da cidade de Jundiaí, também está vinculada à Prefeitura. O professor cientista, que já registrou mais de 40 patentes no INPI, incluída a área da saúde, também é um importante autor. O cientista é o ator ligado à instituição de ensino e pesquisa que, neste caso, é a Unicamp Universidade de Campinas. Espera-se que, à medida que a Incubadora consolidar os benefícios para os incubados e estes promoverem seus negócios, surgerão oportunidades da entrada de novos atores na rede. De fato, segundo o Entrevistado 5, “é preciso expandir a rede. Ainda há pessoas que precisam entendê-la, como ela funciona e seus objetivos”.

Em relação à caracterização da confiança e do comprometimento como indutores da cooperação, foram identificados elementos de confiança e de comprometimento na rede. Também houve indícios que a confiança e o comprometimento entre os atores antecedem e, ao mesmo tempo, promovem o surgimento de ações cooperadas. Dentre estes elementos, destacaram-se o tempo do relacionamento, a similaridade dos negócios e a empatia. O tempo do relacionamento foi identificado ao perceber que integrantes de subgrupos com “tempo de casa” próximos eram, por sua vez, mais unidos entre si quando se comparado aos demais atores ou subgrupos da rede. Essa característica tornou os laços de confiança na rede mais fortes e íntegros. Predominantemente, a literatura indica este elemento como um princípio do comprometimento. Percebeu-se que ele poderia ser atribuído, também, aos estudos do construto confiança. De fato, as pessoas no ambiente investigado confiam suas questões, dificuldades ou facilidades, em grau maior com aqueles indivíduos com quem possuem maior tempo de relacionamento.

No elemento similaridade dos negócios, percebeu-se a relevância de certa afinidade, no tocante aos segmentos de atuação, dos atores de dada rede, para que se possa evidenciar desenvolvimento mais frequente de inovações de produtos e

processos. Tal conclusão não é em vão. Ela contribui aos estudos da área na medida em que projeta luzes para a necessidade de haver similaridade entre os segmentos das empresas para a existência de inovações de produto e processo. De fato, a similaridade se faz importante porque indivíduos tendem a se unir quando vislumbram interesses ou necessidades em comum. Dessas oportunidades de interação, surgem às possibilidades de inovação por meio da cooperação, tal como as inovações de *marketing* e organizacional que se realizaram na Incubadora.

No tocante à empatia, ela ultrapassou as relações de confiança e instaurou uma relação que assemelha-se à familiar. A empatia esteve presente nos gestos da maior parte das pessoas com quem a pesquisadora se relacionou durante o processo de coleta. Indo além, a empatia foi identificada como um dos atributos dos cidadãos do município de Jundiaí. A atenção despretensiosa, dispensada aos colegas com dificuldades, aumenta o nível da confiança no relacionamento entre as partes.

Quanto à identificação dos tipos de inovação decorrentes das relações sociais, as inovações derivadas de ações cooperadas, identificadas na rede, foram, fundamentalmente, de *marketing* e organizacional, inseridos os exemplos do Startech, da Inovatec e do Café Tecnológico. Percebeu-se a importância de uma convergência de necessidades e interesses dos atores para o surgimento de ideias na rede. Como a Incubadora possui uma diversidade significativa de setores da economia, tal convergência acabou por se limitar a pequenos grupos, reduzindo, também, as oportunidades de inovação. Para haver objetivos em comum e, assim, surgir demandas que serão convertidas em inovações cooperadas, sugere-se que os atores façam parte de uma mesma cadeia produtiva ou similar. Ressalta-se que as inovações identificadas na rede são incrementais, ou seja, novas para o ambiente da Incubadora, mas não para o mercado (Manual de Oslo, 2005). A maior parte das inovações de produto identificadas não foi realizada cooperativamente junto à incubadora, mas, de maneira recursiva, com parceiros externos, tais como fornecedores, institutos de pesquisa ou grupos de pesquisadores específicos.

Em relação ao modo como as práticas de cooperação influenciam inovações, concluiu-se ser necessária alguma similaridade entre as atividades dos atores para que laços de confiança e comprometimento sejam fortalecidos, por meio dos interesses e necessidades em comum. Deste cenário, nascem ideias e ações cooperadas que podem vir a se tornar inovações, para o mercado ou para a rede. A

disposição dos atores para se engajar nas ações cooperadas foi clara durante a observação, até porque as atitudes e promessas da nova gestão deixaram os empresários muito motivados.

Pode-se dizer que uma contribuição deste trabalho está no detalhamento dos elementos identificados, como exemplo: compartilhamento das dificuldades enfrentadas, partilha e troca de recursos, compartilhamento de informações e troca de conhecimento. Tais elementos foram distintos para melhor evidenciar as relações de caráter social dos atores. A pesquisa, portanto, aprofundou-se nas razões que levam os indivíduos à interação no ambiente de uma rede organizacional.

Ao mesmo tempo, evidências de campo sugeriram como contribuição desta pesquisa o fato de que, quanto maior a confiança e o comprometimento, maior deverá ser a cooperação. Além disso, quanto maior a cooperação e a similaridade dos segmentos das empresas abrigadas nas incubadoras, maiores serão, por sua vez, as inovações cooperadas dos tipos produto e processo. Tal conclusão possui, inclusive, implicações gerenciais. Com efeito, na medida em que salienta a importância de haver congruência entre segmentos produtivos, esta pesquisa enfatiza a relevância de políticas públicas que estimulem a criação de incubadoras caracterizadas por empresas de segmentos similares.

A identificação de subgrupos, divididos pelo critério de tempo do relacionamento, também traz contribuição gerencial. Tal divisão na rede pressupõe a necessidade de ações, por parte da gestão da Incubadora, com o objetivo de estimular a interação dos atores. O intuito dessa contribuição é a prevenção de futuros conflitos na rede.

Conquanto esta pesquisa permita contribuições, ela possui algumas limitações. A primeira diz respeito ao próprio período investigado. Devido à mudança da gestão da Incubadora, as informações disponibilizadas abrangem, apenas, o período entre julho e dezembro de 2017. A segunda associa-se à diversidade de segmentos das empresas incubadas que limitaram as oportunidades de inovação em produtos e processos. A terceira, à falta de dados secundários a respeito do período investigado. A quarta, à falta de oportunidade de replicação da pesquisa no ambiente de segunda incubadora de base tecnológica. Novas pesquisas, teóricas e empíricas, poderiam, portanto, avançar nas conclusões desta pesquisa, aqui apenas esboçadas. Neste sentido, recomenda-se aos novos trabalhos: i.) investigar a mesma incubadora quando do período próximo à finalização da atual gestão,

comparando, dos dados aqui apresentados, a realidade vigente; ii.) aplicar o mesmo estudo em uma incubadora com negócios similares; iii.) aplicar este estudo em incubadora cujo ambiente assemelhe-se à Incubadora de Empresas de Jundiaí; iv.) estudar o ambiente de incubadoras de base tecnológica por outras vertentes teóricas, por exemplo, a governança, o capital social; v.) incrementar a abordagem quantitativa ao estudo de incubadoras e vi.) investigar a respeito das inovações do tipo modelo de negócios.

REFERÊNCIAS

- ABINAJM FILHO, J.; FARIA, A. C.; MARTINS, D. M. Confiança, Comprometimento e Compartilhamento de Informações na Cadeia de Suprimentos Automotiva: Percepção das Autopeças sobre Montadoras de Diversas Etnias. **Anais - SIMPOI**, 2012.
- ACEDO, C.; GOMILA, A. Trust and cooperation: a new experimental approach. **Annals of The New York Academy Of Sciences**. 1299 (2013) 77–83 C_ 2013 New York Academy of Sciences.
- ALMEIDA, D. M; JUNGES, I. Proposta de um Modelo de Identificação da Inovação Tecnológica para a Utilização de Incentivos Fiscais: Um Estudo em uma Indústria de Eletroeletrônicos Sul Brasileira. **Revista Catarinense de Ciência Contábil – CRCSC**, ISSN (Impresso) 1808-3781 – ISSN (Eletrônico) 2237 – 7662, Florianópolis, v. 15, n.44, p.49-59jan/abr.2016.
- ANDRIGHI, F. F.; HOFFMANN, V. E.; ANDRADE, M. A. R. Análise da Produção Científica no Campo de Estudo das Redes em Periódicos Nacionais e Internacionais. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 1, p.29-54, abr./jun. 2011.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES – ANPROTEC. **Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil, 2012**. Brasília, DF, 2012.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES – ANPROTEC. **Estudo de Impacto Econômico: Segmento de Incubadoras de Empresas do Brasil, 2016**. Brasília, DF, 2016.
- BACHMANN, R. Trust, Power and Control in Trans-Organizational Relations. **ESRC Centre for Business Research**, University of Cambridge. Working Paper n. 129, 1999.
- BASTOS, A. V.; SANTOS, M. V. Redes Sociais Informais e Compartilhamento de Significados sobre Mudança Organizacional. **Revista de Administração de Empresas** • Vol. 47 • nº 3, Jul./Set. 2007.
- BEBBER, S.; GRACIOLA, A. P.; SOUZA, A. V. O.; NODARI, C. H.; OLEA, P. M.; DORION, E. C. H. Inovação Como Estratégia de Diferenciação. Produção de Vinho Kosher no Vale dos Vinhedos. Editora Unijuí - ano 14 - n. 37 - Edição Especial 2016: **Empreendedorismo e Inovação**.
- BEZERRA, C. A.; QUANDT, C. O. Relações entre gestão do conhecimento, inovação e faturamento: um estudo em empresas graduadas no estado do Paraná. **Revista Alcance**. Abr-jun/2015, Vol. 22, Issue 2, p.262-278.

BRUNO, S. K. Business incubators and sustainable innovation. **Annals of the University of Oradea, Economic Science Series**. 2011, Vol. 20, Issue 1, p.779-785.

BULSARA, H. P.; GANDHI, S.; POREY, P. D. Green Techno-innovation to Green Techno-premiership through Technology Business Incubation: A Case Study of Aura Herbal Textiles Limited. **CURIE Journal**. Jul.2010, Vol. 3, Issue 2, p.1-15.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: **ENCONTRO DA ENAMPAD**, 24., 2000, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CHESBROUGH, Henry. "Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation." In **Dynamics of Industry and Innovation: Organizations, Networks and Systems**. Copenhagen, Denmark, June 27-29, 2005.

CHRISTENSEN, C. M.; ALTMAN, E. J.; MCDONALD, R.; PALMER, J. Disruptive Innovation: Intellectual History and Future Paths. **Harvard Business School**. Working Paper 17-057. 2016.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Innovation and Learning: The Two Faces of R & D. **The Economic Journal**, volume 99, Issue 397(Sep., 1989), 569-596.

CORSARO, D.; CANTU, C. L. Actors' Heterogeneity in Innovation Networks: The ESASIM and NeWTeCH projects. In: **The Proceedings of 12th International Conference Marketing Trends**, Parigi, 17-19 January, 2013.

COSTA, F. M.; BASTOS, A. V. B. Transformações em organizações de fruticultura irrigada e a dinâmica do comprometimento organizacional. **REAd. Rev. eletrôn. adm.** (Porto Alegre) vol.19 no.3 Porto Alegre set./dez. 2013.

DAMIÃO, D.: Metodologia para controle da agregação tecnológica durante o processo de incubação. A experiência da incubadora tecnológica Agende Guarulhos, Brasil – 2013. **Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 1, p. 227-247, Janeiro-Março, 2015.

EUROPEAN COMMISSION. **Observatory of European SMEs 2003/5 – SMEs and cooperation**. Luxembourg. European Communities, 2004.

FARIAS, R.; AMÂNCIO-VIEIRA, S. F.; CÂMARA, M. R. G.; FAVORETO, R. L.; SEREIA, V. J. Estratégias de financiamento à inovação em empresas de base tecnológica: considerações a partir de um caso da incubadora da universidade estadual de Londrina. **International Journal of Innovation**, v. 2, n. 2, p. 160-184, 2014.

FIATES, G. G. S.; MARTINS, C.; FIATES, J. E. A.; MARTIGNAGO, G.; SANTOS, N. D. Análise do papel da incubadora na internacionalização de empresas de base tecnológica, incubadas e graduadas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 6, n. 1, p. 252-274, 2013.

- FRANTZ, Walter. Educação e cooperação: práticas que se relacionam. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 3, nº 6, jul/dez 2001, p. 242-264.
- FREEL, M. S.; HARRISON, R. T. Innovation and Cooperation in the Small Firm Sector: Evidence from 'Northern Britain'. **Routledge - Regional Studies**, Vol. 40.4, pp. 289–305, June 2006.
- FUCK, M. P.; VILHA, A. M. Inovação Tecnológica: da definição à ação. **Contemporâneos Revista de Artes e Humanidades**. nº 9, nov 2011 – abr 2012.
- GERHARDT, T.E; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. 1 ed. Porto Alegre: UFRGS, 2009.
- GEROLAMO, M. C.; CARPINETTI, L. C. R.; FLESCHUTZ, T.; SELIGER, G. Clusters e redes de cooperação de pequenas e médias empresas: observatório europeu, caso alemão e contribuições ao caso brasileiro. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 15, n. 2, p. 351-365, maio-ago. 2008.
- GIGLIO, E. M.; RIMOLI, C. A.; SILVA, R. D. S. Reflexões sobre os fatores relevantes no nascimento e no crescimento de Redes de Negócios na Agropecuária. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 10, n. 2, p. 279-292, 2008.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.
- GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de Empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71 Jul./Ago. 1995.
- GOLLO, S.S.; SILVA, A. F.; PREDEBON, E. A.; DARLINE BALEN, C. K. Rede de Cooperação Interorganizacional: Estudo de Caso de uma Rede Metal-Mecânica no Rio Grande do Sul. **V Encontro de Estudos em Estratégia**. Porto Alegre/RS – 15 a 17 de maio de 2011.
- GOMES, L. A. V.; SALERNO, M. S.; FLEURY, A. L.; SARAIVA JUNIOR, A. F. Inovação como transição: uma abordagem para o planejamento e desenvolvimento de spin-offs acadêmicos. **Produção (São Paulo. On-Line)**, v. 26, p. 218-234, 2016.
- GORĄCZKOWSKA, J. Technical advancement and the stimulation of companies innovation activity by business support organisations in developed regions. **Ekonomia i Prawo**. Mar.2017, Vol. 16, Issue 1, p.21-33.
- GRANOVETTER, M. Ação econômica e estrutura social: O problema da imersão. **RAE- eletrônica** - v. 6, n. 1, Art. 9, jan./jun. 2007.
- GUEYE, B. La généralisation de la confiance, pivot de la performance dans les réseaux de franchise: proposition d'un modèle. **Revue Management et Avenir**. Fev.2009, Issue 22, p.171-187.

GULATI, R. Alliances and networks Strategic. **Management Journal**, Vol. 19, 293–317 (1998).

HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. X.; MARTINEZ-FERNANDEZ, M. T. Redes de Empresas: Proposta de uma Tipologia para Classificação Aplicada na Indústria de Cerâmica de Revestimento. **Revista de Administração Contemporânea**, 1a. Edição Especial 2007: 103-127.

INTERNATIONAL ASSOCIATION OF SCIENCE PARKS AND AREAS OF INNOVATION - IASP. Disponível em: <https://www.iasp.ws/Our-industry/Definitions>. Acesso em: 09 de agosto de 2016.

JERONIMO, Fátima Behncker. A Confiança em Redes: A Experiência de uma Rede formada por Sete Cooperativas do Setor Agroalimentar no Rio Grande do Sul. 2005. 173 p.,ic. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Centro de Pesquisa em Agronegócios. Porto Alegre, 2005.

JOHN, E.; PRATES, R. C. Influência dos Custos Transacionais Sobre a Inovação: Um Estudo Multicaso de Empresas Industriais no Brasil. **Revista Gestão e Conexões**. Vitória (ES), v. 4, n. 2, jul./dez. 2015.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D. Contribuições para a gestão de redes interorganizacionais: fatores determinantes para a saída de empresas parceiras. REAd. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 20, n. 2, p. 305-340, Maio-Julho, 2014.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D.; QUATRIN, D. R. A Formação, o Desenvolvimento e o Fortalecimento de Redes de Cooperação. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.8, n.3, p. 18 – 38, 2014 ISSN 1982-2537.

KRISHNAN, R.; MARTIN, X.; NOORDERHAVEN, N. G. When does trust matter to alliance performance? **Academy of Management Journal**. Vol. 49, No. 5, 894–917, 2006.

LAGO, A.; SILVA, T. N. Condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 14, n. 2, p. 212-226, 2012.

LARENTIS, F.; ANTONELLO, C. S.; MILAN, G. S.; DE TONI, MILAN. Aprendizagem Organizacional e Relacionamentos Interorganizacionais: Um Estudo de Casos Múltiplos. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos** 11(4):347-366, outubro/dezembro 2014.

LEONIDOU, C. N.; LEONIDOU, L. C.; COUDOUNARIS, D. N.; HULTMAN, M. Value differences as determinants of importers' perceptions of exporters' unethical behavior: The impact on relationship quality and performance. **International Business Review**. Feb.2013, Vol. 22, Issue 1, p.156-173.

MALAFIA, G. C.; WEGNER, D.; MACIEL, A. C.; CAMARGO, M. E. Capital social e a construção da confiança em redes de cooperação: mudando padrões de relacionamentos na pecuária de corte. **XXXI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro/RJ – 22 a 26 de Setembro, 2007.

MANUAL DE OSLO: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. OCDE Ministério da Ciência e Tecnologia. 3^a.ed., 2005.

MARCHI, J. J.; WITTMANN, M. L. Redes de Empresas: Uma Análise das Relações Entre Fatores Sócio Comportamentais e Desempenho Competitivo. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**. Edição 60, Vol. 14, N° 2, mai-ago 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, C.; FIATES, G. G. S.; DUTRA, A.; VENÂNCIO, D. M. Redes de Interação a partir de Incubadoras de Base Tecnológica: a Colaboração Gerando Inovação. **Revista Gestão & Tecnologia**. Mai-ago/2014, Vol. 14, Issue 2, p.127-150.

MARTINS, S. A. S.; VELOZO, C. R. M.; GIGLIO, E. M. Modelo Conceitual da Confiança e do Comprometimento como Bases de Sustentação e Desenvolvimento das Redes de Cooperativas. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation** v.3, n.2, Janeiro/Abril – 2016.

MASSAINI, S. A.; OLIVA, F. L. Redes de Inovação: A Contribuição de Parcerias para o Desempenho Inovador de Empresas da Indústria Elétrica Eletrônica Brasileira. **BBR-Brazilian Business Review**. v.12, n.3 Vitória-ES, Maio- Jun. 2015 p. 17 – 44.

MAVONDO, F. T.; RODRIGO, E. M. The effect of relationship dimensions on interpersonal and interorganizational commitment in organizations conducting business between Australia and China. **Journal of Business Research** 52 (2001) 111±121.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**; Jul 1994; 58, 3; ABI/INFORM Global pg. 20.

MOURA. G.L.; CARMO. M.; CALIA. R.C; FAÇANHA. S. L. O. Aprendizado em Redes e Processo de Inovação dentro de uma Empresa: O Caso Mextra. **RAE-eletrônica**, v. 7 n. 1, Art. 5, jan./jun. 2008.

NASCIMENTO, M. R.; PEREIRA, J. A.; CENERINO, A.; SOUZA, M. C. D.; MACHADO, D. S.; SILVA, L. V.; NOVELI, C. P. Redes estratégicas para a inovação: um estudo multicaso de incubadoras paranaenses. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 4, n. 1, p. 63-76, 2011.

NEUMANN, Leonardo; HEXSEL, Astor; BALESTRIN, Alson. Desafios à Cooperação em Aglomerados Produtivos: Um Estudo de Caso no Segmento de Malhas do Sul do Brasil. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. 8(3):220-230, julho/setembro 2011.

NEVES, M. P. S.; DIEHL, C. A.; HANSEN, P. B.; BECKER, G. V. Análise do Processo de Coopetição em Redes Horizontais de Pequenas e Médias Empresas do Rio Grande do Sul. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos.** V. 8, n. 3, p. 243-260, 2011.

NISIYAMA, E. K.; OYADOMARI, J. C. T. A Busca da Inovação e a Cadeia de Valores. **Revista de Administração da UNIMEP.** v.10, n.1, Janeiro / Abril – 2012.

NOHRIA, N; ECLES, R. **Is a network perspective a useful way of studying organizations?** Boston: Harvard Business School, 1992.

NOVELI, M.; SEGATTO, A. P. Processo de cooperação universidade-empresa para a inovação tecnológica em um parque tecnológico: Evidências empíricas e proposição de um modelo conceitual. **Revista de Administração e Inovação.** São Paulo, v. 9, n. 1, p.81-105, jan./mar. 2012.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de Cooperação Produtiva: Uma Estratégia de Competitividade e Sobrevida para Pequenas e Médias Empresas. **Gestão & Produção.** v.8, n.3, p.289-303, dez. 2001.

OLIVA, F. L.; SOBRAL, M. C.; SANTOS, S. A.; ALMEIDA, M. I. R.; GRISI, C. C. H. Measuring the probability of innovation in technology-based companies. **Manufacturing Technology Management.** Mar.2011, Vol. 22, Issue 3, p.365-383 sue 44, p192-212.

OLIVEIRA, M. C. S. F.; SCHERER, F. L.; CARPES, A. M.; SCHNEIDER, I. H.; PAVANELO, N. P. A influência da capacidade de inovação sobre o desempenho internacional: um estudo com empresas de base tecnológica. **Revista Economia & Gestão.** jul-set/2016, Vol. 16, Issue 44, p.192-212.

OLIVEIRA, R. S.; LIMA, A. A. T. F. C.; FERREIRA, M. A.; PEREIRA, N. R. Analysis of Competences for Innovation in Technology-Based Enterprise Incubators. **Latin American Business Review.** Jul-Sep/2011, Vol. 12, Issue 3, p.187-207.

OLIVEIRA, S. M.; ALVES, J. L. Influência das práticas de inovação aberta na prospecção de conhecimentos para a criação de valor em ambientes de alta complexidade sob condições de incerteza e imprevisibilidade. **Revista de Administração e Inovação,** São Paulo, v. 11, n.1, p. 295-318, jan./mar. 2014.

PAVITT, K. Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and theory. **Research Policy**, n. 13, p. 343-373, 1984.

PEREIRA, J. A.; CENERINO, A.; SOUZA, M. C. D.; NASCIMENTO, M. R. A incubadora como intermediária de relacionamentos na percepção dos empreendedores: um estudo multicaso em incubadoras paranaenses. **Gestão e Sociedade**, v. 8, n. 19, p. 496-516, 2014.

PEREIRA, J. A.; SOUZA, M. C. D.; TATTO, L.; OLIVEIRA, J. S. Estratégia como Prática: um Estudo em Empresas Incubadas de base Tecnológica. **RAIMED - Revista de Administração IMED**, 4(2): 161-176, maio/ago. 2014 - ISSN 2237-7956.

PEREIRA, R. C. F.; BELLINI, C. G. P. A Perspectiva da Díade em Relacionamentos entre Empresas e Clientes de Software. **Gestão.Org**, v. 5, n. 2, Mai/Ago, 2007

PEREIRA, V. S.; ZILBER, M. A. Vantagem Competitiva por meio da Inovação em Empresas Incubadas em um Parque Tecnológico. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 16, n. 1, p. 65-94, 2017.

PINHEIRO, M. L.; SERÔDIO, P.; PINHO, J. C.; LUCAS, C. The role of social capital towards resource sharing in collaborative R&D projects: Evidences from the 7th Framework Programme. **International Journal of Project Management**. Nov.2016, Vol. 34, Issue 8, p.1519-1536.

PINTO, L. F. V.; NOSSA, V.; TEIXEIRA, A. Inovação: Estratégia de Competitividade e Sustentabilidade na Gestão Hospitalar. **CONTEXTUS Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. Vol 13 – Nº 3 – set/dez 2015.

PITASSI, C. Inovação Aberta na Perspectiva das Empresas Brasileiras de Base Tecnológica: Proposta de Articulação Conceitual. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n.3, p. 77-102, jul/set . 2012.

POWELL, Walter W.; SMITH-DOERR, Laurel. Networks and economic life. **The handbook of economic sociology**, v. 368, p. 380, 1994.

RESENDE, D. N.; BRAVO, M. A top-down and bottom-up approach to improve regional innovation ecosystems in Portugal. **Brazilian Journal of Operations & Production Management**. Volume 13, Número 1, 2016, pp. 86-93.

RIBEIRO, Simone de Abreu; ANDRADE, Raphael Medina Gomes; ZAMBALDE, André Luiz. Incubadoras de empresas, inovação tecnológica e ação governamental: o caso de Santa Rita do Sapucaí (MG). **Cadernos EBAPE.BR**, v. 3, n. Ed. Especial, p. 1-14, 2005.

RIMOLI, C. A; GIGLIO, E. M. Contribuições das Teorias de Redes e de Inovação para Marketing. **XXXIII Encontro da ANPAD**. São Paulo/SP - 19 a 23 de setembro de 2009.

RIMOLI, C. A.; NORONHA, L. E. P.; SERRALVO, F. A. Aspectos de inovação e de redes que afetam a imagem da marca: O caso Harley-Davidson e Buell. **REAd - Porto Alegre – Edição 75 - Nº 2 – maio/agosto 2013 – p. 401-432.**

ROBINSON, R. Cooperation strategies in port-oriented bulk supply chains: aligning concept and practice. **International Journal of Logistics: Research & Applications**. Jun.2015, Vol. 18, Issue 3, p.193-206.

SÁ, C.; LEE, H. Science, business, and innovation: understanding networks in technology-based incubators. **R&D Management**. Jun.2012, Vol. 42, Issue 3, p.243-253.

SCHMIDT, S.; BALESTRIN, A.; ENGELMAN, R.; BOHNENBERGER, M. C. The influence of innovation environments in R&D results. **Revista de Administração** 51 (2016) 397–408.

SCHUMPETER, J. "O Fenômeno Fundamental do Desenvolvimento Econômico". In **A Teoria do Desenvolvimento Econômico: Uma Investigação sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico**. Tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SILVA, H. C. H.; BINOTTO, E.; VILPOUX, O. F. Cooperação e Compartilhamento de Informação entre os Atores Sociais em um Assentamento Rural. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 1, p. 89-108, Janeiro-Junho, 2016.

SOARES, W. B.; WEGNER, D.; DOLCI, P. C. Fusão como Estratégia de Crescimento de Redes de Cooperação Empresarial: Um Estudo de Caso em uma Rede de Farmácias. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE** Vol. 15, N. 1. Janeiro/Março. 2016.

SOUSA, A. R.; BRITO, M. J.; SILVA, P. J.; ARAUJO, U. P. Cooperação no APL de Santa Rita do Sapucaí. **RAM, REV. ADM. MACKENZIE**, 16(1) • SÃO PAULO, SP • JAN./FEV. 2015 • ISSN 1518-6776 (impresso) • ISSN 1678-6971 (on-line).

SOUZA, A. C. A. A.; MOURA, A. A. F.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. D.; PESSOA, M. N. M. Fatores Contingenciais Relevantes em uma Empresa Incubada: Enfrentamento de Desafios a Partir da Inovação. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 11, n. 3, p. 69-82, 2013.

SOUZA, G. H. S.; LIMA, N. C.; COELHO, J. A. P. M.; OLIVEIRA, S. V. W. B.; MILITO, C. M. A influência das redes de cooperação no desenvolvimento de micro e pequenas empresas (MPES). **Desenvolvimento em Questão**. Editora Unijuí, ano 13, n. 31, jul./set., 2015 p. 259-294.

SOUZA, G. H. S.; LIMA, N. C.; OLIVEIRA, M. M. B. Competitividade e Gestão de Pequenos Negócios: Um Caso de Inovação Setorial em uma Empresa Brasileira Especializada em Telecomunicações e Tecnologia. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**. v. 7, n. 1, Ed. Esp. Ecossistemas de Inovação e Empreendedorismo, p. 133-147, 2016.

SOUZA, M. C. A. F.; GARCIA, R. **O Arranjo Produtivo de Indústrias de Alta Tecnologia da Região de Campinas**. Estado de São Paulo – Brasil. Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro - IE/UFRJ. Mangaratiba-RJ, dezembro de 1998.

STANIULIENĖ, S. Development of Outsourcing in Network Structure Design. **Management of Organizations: Systematic Research**. 2009, Issue 52, p.97-113.

STAYTON, J.; MANGEMATIN, V. Startup time, innovation and organizational emergence: A study of USA-based international technology ventures. **Journal of International Entrepreneurship**. Sep.2016, Vol. 14, Issue 3, p.373-409.

TALAMO, J. R.; CARVALHO, M. M. Redes de cooperação com foco em inovação: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 17, n. 4, p. 747-760, 2010.

TECCHIO, E. L.; MELO, P. A.; NUNES, T. S.; TOSTA, H. T. Cooperação universidade-segmento empresarial: a realidade da Universidade Federal de Santa Catarina. **Desenvolvimento em Questão**, v. 11, n. 22, p. 173-207, 2013.

TEIXEIRA, C. A. C.; GASPAR, M. A.; FARINA, M. C. Influência do poder coercivo em redes de empresas. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 7, n. 4, p. 98-116, 2013

TICHY, N. M.; TUSHMAN M. L.; FOMBRUM C. Social Network Analysis For Organizations. **Academy of Management Journal**, v. 4, 1979.

TONDOLO, V. A. G.; TONDOLO, R. R. P.; PUFFAL, D. P.; BITENCOURT, C. C. Capacidades Dinâmicas e Capital Social Organizacional: um Estudo Exploratório em Ambiente de Incubadora e Parque Tecnológico . **Revista de Administração da UFSM**, v. 8, n. 4, p. 666-684, 2015.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

VARELLA, S. R. D.; MEDEIROS, J. B. S.; SILVA JR., M. T. O Desenvolvimento da Teoria da Inovação Schumpeteriana. **XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Bento Gonçalves, RS, Brasil, 15 a 18 de outubro de 2012.

VÁSQUEZ-URRIAGO, A. C.; BARGE-GIL, A.; RICO, A. M. Science and Technology Parks and Cooperation for Innovation: Empirical evidence from Spain. Munich Personal RePEc Archive – MPRA. Paper no. 39572, posted 10 July 2012.

VERSCHOORE, J.; BALESTRIN, A. A Associação em Redes de Cooperação Influencia os Resultados de Pequenas e Médias Empresas? **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, Vol. 46, N. 1, p. 105-115, jan/abr 2010.

WEGNER, D.; MACIEL, A. C.; MALAFAIA, G. C.; CAMARGO, M. E.; MACIEL, J. M. C. Capital Social e a Construção da Confiança em Redes de Cooperação: Mudando Padrões de Relacionamentos na Pecuária de Corte. **Revista de Administração Imed** – RAIMED ISSN 2237-7956 – Vol. 1, n. 1, p. 72-96, Dezembro/2011.

WEGNER, D. ROSSI, G. SCARANO, T. F. A Dinâmica da Cooperação: Um Estudo Longitudinal em Redes Empresariais do Setor Moveleiro. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 12, n. 1, p. 111-137, Janeiro-Abril, 2014.

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**. New York: The Free Press, 1985.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZEN, A. C.; HAUSER, G. A articulação e o Desenvolvimento dos Parques Tecnológicos: O Caso do Programa Porto Alegre Tecnópole – Brasil. Altec 2005. **XI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica.** 25 a 28 Octubre 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A. Principais trabalhos selecionados para integrar o referencial teórico

AUTOR (ES)	TÍTULO DA OBRA	TERMOS CHAVES	CONCEITO	RELEVÂNCIA PARA A PESQUISA
ACEDO, C.; GOMILA, A. (2013)	Trust and cooperation: a new experimental approach.	Trust; Prisoners; Social networks.	Novo design experimental: o dilema do prisioneiro jogado por participantes que não possuem uma relação de confiança pessoal, enquanto o anonimato é preservado.	Apresentar resultados de dois estudos-piloto que indicam: a relevância da confiança pessoal no fomento da cooperação e a influência da estrutura das redes sociais sobre o grau de cooperação alcançado.
BEZERRA, C. A.; QUANDT, C. O. (2015)	Relações entre gestão do conhecimento, inovação e faturamento: um estudo em empresas graduadas no estado do Paraná.	Innovation; Knowledge; Management; Turnover.	Identificação de agrupamentos formados por empresas com características semelhantes em relação à eficácia da adoção de práticas de gestão do conhecimento, investimentos em elementos associados à inovação e faturamento.	Encontrar associação entre a eficácia de práticas de gestão do conhecimento e os investimentos em elementos de inovação e faturamento de empresas de base tecnológica graduadas por incubadoras.

BRUNO, S. K. (2011)	Business incubators and sustainable innovation.	Incubators; Innovation; Learning Networks Sustainability.	A ação coletiva resulta em empresas inovadoras envolvidas em estruturas de mercado manizado, que podem ser encontradas dentro e em torno de incubadoras de empresas ou centros tecnológicos.	Descrever o processo de aprendizagem social e inovação social que conduz à inovação sustentável por meio da influência exercida pelas empresas entre si dentro de ambientes restritos, como incubadoras de empresas.
BULSARA, H. P.; GANDHI, S.; POREY, P. D. (2010)	Green Techno-innovation to Green Techno-premiership through Technology Business Incubation: A Case Study of Aura Herbal Textiles Limited.	Green technology; Green business; enterprises & the environment.	A necessidade de fazer negócios usando tecnologia verde para salvar o mundo.	Apresentar o estudo de caso de uma empresa da Índia - Aura Herbal Textiles Limited, que desenvolveu o processo de tingimento de ervas em vez do processo de tingimento químico normal para panos para criar ambiente ecológico.
DAMIÃO, D. (2015)	Metodologia para controle da agregação tecnológica durante o processo de incubação. A experiência da incubadora tecnológica Agende Guarulhos.	Agregação tecnológica; Incubadora; Inovação.	Instrumental para resolver o desafio da falta de instrumentos que mensurem com precisão o nível de intensidade tecnológica de cada projeto em ambientes propícios à inovação.	Mensurar o nível de intensidade tecnológica, o nível de maturidade e competências das empresas e a sua condição de evolução de agregação de conhecimento técnico aplicado ao seu negócio.

<p>FARIAS, R.; AMÂNCIO-VIEIRA, S. F.; CÂMARA, M. R. G.; FAVORETO, R. L.; SEREIA, V. J. (2014)</p>	<p>Estratégias de financiamento à inovação em empresas de base tecnológica: considerações a partir de um caso da incubadora da universidade estadual de Londrina.</p>	<p>Empresas de Base Tecnológica; Financiamento à Inovação; Incubadoras de Empresas; Inovação tecnológica.</p>	<p>Identificar, registrar e interpretar as estratégias de financiamento utilizadas por uma empresa, hoje graduada da Incubadora Internacional de Empresas de Base Tecnológica da Universidade Estadual de Londrina (INTUEL), que contou com a estrutura e os recursos governamentais para financiar seus projetos em suas origens.</p>	<p>Analizar as estratégias de financiamento da inovação utilizadas por uma empresa desenvolvedora de software.</p>
<p>FIATES, G. G. S.; MARTINS, C.; FIATES, J. E. A.; GRACIELLA, M.; SANTOS, N. (2013)</p>	<p>Análise do papel da incubadora na internacionalização de empresas de base tecnológica, incubadas e graduadas.</p>	<p>Base-tecnológica; Incubadoras; Inovação; Internacionalização.</p>	<p>A pesquisa parte de três premissas básicas: empresas de base tecnológica são essencialmente inovadoras; incubadoras de empresas se constituem em ambientes potencializadores de redes de relacionamentos; inovação é uma vantagem competitiva que alavanca o processo de internacionalização de empresas.</p>	<p>Analizar as características do processo de internacionalização de pequenas e médias empresas de base tecnológica, incubadas e graduadas buscando identificar o papel das incubadoras nesse processo.</p>

GIGLIO, E. M.; RIMOLI, C. A.; SILVA, R. S. (2008)	Reflexões sobre os fatores relevantes no nascimento e no crescimento de Redes de Negócios na Agropecuária	Análise de cluster; estilos gerenciais.	As condições de nascimento e de crescimento de redes de negócios no setor agropecuário na área de medicamentos veterinário.	Verificar qual paradigma de redes (social ou negocial) explica melhor o nascimento de duas redes na área de medicamentos veterinários.
GORĄCZKOWSKA, J. (2017)	Technical advancement and the stimulation of companies innovation activity by business support organisations in developed regions.	Business support; organizations; industry innovation.	A inovação das empresas crescerá depois de estabelecer a cooperação com instituições de suporte empresarial.	Apresentar a influência da instituição de apoio às empresas que ocorre com maior frequência na realidade Polonesa.
GUEYE, B. (2009)	La généralisation de la confiance, pivot de la performance dans les réseaux de franchise : proposition d'un modèle.	Corporate image; Corporate culture; Sociology of corporations.	Modelo conceitual de generalização de confiança em redes de franquias com base na teoria do contrato relacional e no conceito de socialização organizacional.	Mostrar que a confiança pode surgir entre o franqueador e qualquer franqueado se o contrato de franquia for visto como relacional.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D. (2014)	Contribuições para a gestão de redes interorganizacionais: fatores determinantes para a saída de empresas parceiras.	Gestão de Redes; Redes Interorganizacionais.	Laços sociais fracos e seleção de parceiros desestruturadas, são fatores determinantes da saída de empresas das redes.	Identificar os fatores determinantes da saída de empresas das redes interorganizacionais das quais participavam.
LAGO, A.; SILVA, T. N. (2012)	Condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário.	Cooperação; Relacionamento Interorganizacional	Condicionantes da cooperação entre cooperativas.	Identificar e descrever quais são os condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos.
LEONIDOU, C. N.; LEONIDOU, L. C.; COUDOUNARIS, D. N.; HULTMAN, M. (2013)	Value differences as determinants of importers' perceptions of exporters' unethical behavior: The impact on relationship quality and performance.	Organizational performance; Business networks; Relationship quality.	As semelhanças nos valores nacionais, corporativos e pessoais entre os importadores e seus fornecedores estrangeiros estão negativamente relacionadas às práticas de marketing não éticas deste último, tal como percebidas pela primeira e vice-versa.	Enfocar nos impulsos de valor do comportamento imaterial de marketing dos exportadores, do ponto de vista dos seus importadores.

MALAFIA, G. C.; WEGNER, D.; MACIEL, A. C.; CAMARGO, M. E. (2007)	Capital social e a construção da confiança em redes de cooperação: mudando padrões de relacionamentos na pecuária de corte.	Agronegócio; Capital Social; Confiança; Redes de Cooperação.	A confiança e o comprometimento como fatores fundamentais para a manutenção do grupo e seus objetivos comuns.	Identificar de que maneira o capital social e as regras estabelecidas por uma rede de produtores rurais contribuem para a construção de um ambiente de confiança.
MARCHI, J. J.; WITTMANN, M. L. (2008)	Redes de empresas: uma análise das relações entre fatores sócio comportamentais e desempenho competitivo.	Coopetição; fator sócio comportamental; redes.	Troca e criação de valor, incrementos financeiros e estruturais relacionados a quatro fatores sócio comportamentais: comprometimento, confiança, cooperação e conexões sociais.	Avaliar as relações dos atores de duas redes de supermercados com base em fatores sócio comportamentais.
MARTINS, C.; FIATES, G. G. S.; DUTRA, A.; VENÂNCIO, D. M. (2014)	Redes de Interação a partir de Incubadoras de Base Tecnológica: a Colaboração Gerando Inovação.	Innovation; Interaction; Networks; Technology Incubators.	Análise das redes de interações pesquisadas nas incubadoras de base tecnológicas ANPROTEC e RECEPET.	Analizar as principais redes de interação no processo de desenvolvimento de inovação a partir de incubadoras de base tecnológica.

<p>NASCIMENTO, M. R.; PEREIRA, J. A.; CENERINO, A.; SOUZA, M. C. D.; MACHADO, D. S.; SILVA, L. V.; NOVELI, C. P. (2011)</p>	<p>Redes estratégicas para a inovação: um estudo multicaso de incubadoras paranaenses.</p>	<p>Incubadora; Inovação; Redes estratégicas.</p>	<p>Discutir a partir da teoria sobre inovação, informação e redes estratégicas se incubadoras atuam como intermediárias ao acesso da informação e inovação, tendo como base seus relacionamentos.</p>	<p>Analizar se incubadoras em redes estratégicas atuam como intermediária das empresas incubadas no acesso a informação para o desenvolvimento de inovação.</p>
<p>NEVES, M. P. S.; DIEHL, C. A.; HANSEN, P. B.; BECKER, G. V. (2011)</p>	<p>Análise do processo de coopetição em redes horizontais de pequenas e médias empresas do Rio Grande do Sul.</p>	<p>Coopetição; Redes de cooperação; Redes horizontais de empresas.</p>	<p>Os conceitos abordados foram de cooperação e competição, sendo a cooperação mais presente na rede do que a competição.</p>	<p>Contribuir para um melhor entendimento do processo de coopetição que ocorre em redes horizontais de pequenas e médias empresas.</p>
<p>OLIVA, F. L.; SOBRAL, M. C.; SANTOS, S. A.; ALMEIDA, M. I. R.; GRISI, C. C. H. (2011)</p>	<p>Measuring the probability of innovation in technology-based companies.</p>	<p>Technological innovations; Probability theory; Cluster analysis; Methodology.</p>	<p>Modelo estatístico estimado para calcular a probabilidade da inovação organizacional, uma ferramenta metodológica de avaliação da presença real de inovação em empresas incubadas baseadas em tecnologia.</p>	<p>Avaliar o nível de inovação de produtos, processos e serviços em empresas incubadas baseadas em tecnologia.</p>

OLIVEIRA, M. C. S. F.; SCHERER, F. L.; CARPES, A. M.; SCHNEIDER, I. H.; PAVANELO, N. P. (2016)	A influência da capacidade de inovação sobre o desempenho internacional: um estudo com empresas de base tecnológica.	Innovation capability; internationalization; performance technology based firm.	O desenvolvimento da capacidade de inovação influencia no desempenho internacional das empresas de base tecnológica.	Analizar a influência da capacidade de inovação sobre o desempenho internacional de EBTs.
OLIVEIRA, R. S.; LIMA, A. A. T. F. C.; FERREIRA, M. A.; PEREIRA, N. R. (2011)	Analysis of Competences for Innovation in Technology-Based Enterprise Incubators.	Core competencies; Innovations in business; Technological innovations; Business incubators; Cluster analysis.	No que diz respeito à inovação tecnológica, foi decidido usar uma abordagem neoschumpeteriana e, no que diz respeito às competências, utilizou-se a teoria da Vista baseada em recursos (RBV), que avalia atributos internos que contribuem diretamente para a capacidade inovadora.	Verificar o nível de desenvolvimento de competências para inovação em Incubadoras Empresariais Baseadas em Tecnologia (TBEI), tal como são percebidas pelos empresários de empresas associadas.

PEREIRA, J. A.; CENERINO, A.; SOUZA, M. C. D.; NASCIMENTO, M. R. (2014)	A incubadora como intermediária de relacionamentos na percepção dos empreendedores: um estudo multicaso em incubadoras paranaenses.	Empresas Incubadas; Incubadora; Inovação; Redes Sociais.	Benefícios tangíveis e indiretos percebidos por empreendedores de incubadores instaladas nos municípios de Maringá, Itaipu e Cascável.	Analizar de que maneira a incubadora, a partir da percepção dos empreendedores, atua como intermediária das empresas incubadas no acesso à informação para o desenvolvimento de inovação.
PEREIRA, J. A.; SOUZA, M. C. D.; TATTO, L.; OLIVEIRA, J. S. (2014)	Estratégia como Prática: um Estudo em Empresas Incubadas de base Tecnológica.	Empresas incubadas; Inovação; Processo da estratégia.	Discussão a partir da filosofia dos processos de construção de estratégias organizacionais, como os processos são articulados em relação à dinâmica social na qual os empreendedores estão imersos e como formam as práticas em torno dos processos de inovação organizacional.	Analizar como os processos de formação de estratégias organizacionais, a partir de seu entendimento como prática social, se configuram em empresas incubadas e determinam os processos de inovação neste contexto.

PINHEIRO, M. L.; SERÔDIO, P.; PINHO, J. C.; LUCAS, C. (2016)	The role of social capital towards resource sharing in collaborative R&D projects: Evidences from the 7th Framework Programme.	Research & development projects; Project management; Social capital.	As dimensões do Capital Social como explicação do compartilhamento dos recursos de parceiros.	Examinar o papel das dimensões do Capital Social no sentido da partilha no âmbito de projetos de cooperação financiados pelo 7º programa-quadro de recursos.
RESENDE, D. N.; BRAVO, M. (2016)	A top-down and bottom-up approach to improve regional innovation ecosystems in Portugal.	Technological innovations; Technology transfer.	A transferência de competências e comercialização de tecnologias nacional como facilitadores do acesso da indústria local a mercados líderes em todo o mundo	Apresentar um programa bem sucedido que criou uma Rede Nacional de Inovação baseada na Universidade, Escritórios de Transferência Tecnologia, incubadoras e parques científicos.
ROBINSON, R. (2015)	Cooperation strategies in port-oriented bulk supply chains: aligning concept and practice.	Supply chain management; Business planning.	Abordagem radicalmente simplificada da estratégia de negócios - insights conceituais sólidos em estratégias de cooperação e cooperativas.	Argumentar há necessidade crítica de repensar os princípios e os processos de cooperação no quadro mais amplo do comportamento competitivo das empresas e da estratégia comercial.

SÁ, C.; LEE, H. (2012)	Science, business, and innovation: understanding networks in technology-based incubators.	Technological innovations; Qualitative research; Associations; institutions; Science; Incubators.	Redes de diversas naturezas são formadas por empresas de tecnologia em ambientes de incubadoras, sugere-se que é necessária uma maior atenção para a compreensão das interações interorganizacionais nas incubadoras de base tecnológica.	Investigar a formação de redes em uma grande incubadora canadense baseada em tecnologia.
SCHMIDT, S.; BALESTRIN, A.; ENGELMAN, R.; BOHNENBERGE R, M.C. (2016)	The influence of innovation environments in R&D results.	Innovation in business; Business incubators; Research parks.	Identificação de tipos de recursos vinculados aos resultados de projetos de P&D, por meio da classificação dos recursos promovidos por incubadoras e parques científico tecnológicos.	Analisar a influência dos recursos promovidos por parques científico tecnológicos nos resultados de P&D das organizações por eles hospedadas.
SOUZA, A. C. A. A.; MOURA, A. A F.; CABRAL, A. C A.; SANTOS, S. M.; PESSOA, M. N.M. (2013)	Fatores Contingenciais Relevantes em uma Empresa Incubada: Enfrentamento de Desafios a Partir da Inovação	Incubadora de empresas; inovação; Teoria Contingencial.	A pesquisa busca identificar como uma empresa ainda em fase de incubação enfrenta as contingências relacionadas ao ambiente, estratégia, tecnologia, estrutura e gestão.	Investigar como uma empresa incubada inovadora lida com os fatores contingenciais mais relevantes para o seu negócio.

STANIULIENĖ, S. (2009)	Development of Outsourcing in Network Structure Design.	Contracting out; Business networks; Core competencies; Cooperation.	Terceirização cooperativa e a formação de estruturas de rede.	Explorar a relação de cooperação entre empresas com redução de escala e terceirização cooperativa e seu impacto sobre a formação de estruturas de rede.
STAYTON, J.; MANGEMATIN, V. (2016)	Startup time, innovation and organizational emergence: A study of USA-based international technology ventures.	New business enterprises; Innovations in business; Organizational performance; Joint ventures.	As tensões dinâmicas entre recursos temporais, financeiros e humanos no processo de inicialização da tecnologia.	Explicar como algumas startups de tecnologia são capazes de desenvolver produtos inovadores, formar organizações, internacionalizar e lançar produtos em mercados globais muito rapidamente.
TECCHIO, E. L.; MELO, P. A.; NUNES, T. S.; TOSTA, H. T. (2013)	Cooperação universidade-segmento empresarial: a realidade da Universidade Federal de Santa Catarina.	Cooperação universidade-segmento empresarial; Desenvolvimento; Inovação.	A cooperação Universidade-Segmento empresarial apresenta-se como um arranjo interinstitucional que congrega as ações do governo, da universidade e do segmento empresarial no processo de inovação.	Analizar o processo de cooperação Universidade-Segmento empresarial na Universidade Federal de Santa Catarina.

TEIXEIRA, C. A. C.; GASPAR, M. A.; FARINA, M. C. (2013)	Influência do poder coercivo em redes de empresas.	Ecoeficiência; Rede de empresas.	O poder coercitivo exercido pelo laço forte da rede entendido como diretriz para os demais atores.	Identificar e caracterizar a existência do poder coercivo nas relações desenvolvidas por grandes bancos
TONDOLO, V. A. G.; TONDOLO, R.R.; PUFFAL, D. P.; BITENCOURT, C. C. (2015)	Capacidades Dinâmicas e Capital Social Organizacional: um Estudo Exploratório em Ambiente de Incubadora e Parque Tecnológico.	Capital Social; Organizacional ; Parques e incubadoras tecnológicas.	Parques tecnológicos e incubadoras tecnológicas como agentes de promoção da interação social.	Compreender a relação entre Capacidades Dinâmicas e Capital Social Organizacional no ambiente de incubadora e parque tecnológico.

Fonte: elaborado pela autora.

APÊNDICE B. ROTEIRO DE PESQUISA QUALITATIVA
ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Objetivos Específicos: A, B, C, D.

A. Descrever a rede que envolve a Incubadora de Empresas de Jundiaí.

A1. O Sr. (a) pode descrever os atores (empresas, pessoas do governo, universidades institutos de pesquisa, a Incubadora, outros parceiros) que formam o grupo de organizações que contribuem para o desenvolvimento de sua empresa?

A2. Nesse grupo de atores ligados à sua empresa predominam relações de amizade, colaboração, já conhecia algum deles antes de ingressar na incubadora, etc.? (Em caso negativo, confirmar se as relações são puramente profissionais, tarefas e ações diretamente ligadas aos objetivos da incubadora).

A3. É possível afirmar que as relações sociais entre os atores contribuem para resultados positivos de sua empresa?

A4. Existem ações (treinamentos, cursos, consultorias) realizadas visando ajudar as empresas instaladas na Incubadora? Como elas acontecem e de quem são as iniciativas?

A5. Há intercâmbio de informações, de recursos físicos, financeiros, outros. entre os atores (empresas privadas, entidades governamentais, outros)? Em caso positivo, como ocorrem?

A6. Em sua opinião existe algum ator que se destaca contribuindo mais ou exercendo liderança para o desenvolvimento do seu negócio na Incubadora? Por outro lado, existem atores que atrapalham o desenvolvimento dos envolvidos? Qual das duas situações predomina?

B. Caracterizar confiança e comprometimento como indutores da cooperação.

Categoria social confiança

B.1 O Sr. (a) diria que existe troca de informações, compartilhamento das dificuldades enfrentadas, de segredos, profissionais ou não, etc. e busca de soluções conjuntas no grupo que sua empresa participa?

B.2 Conhece algum caso ou situação nesse grupo em que um ator confiou em outro e obteve benefícios para seu negócio e também para todo o grupo? Em caso positivo, poderia citar exemplos?

B.3 Conhece algum caso, ou situação em que algum ator confiou em outro e essa pessoa se aproveitou dessa confiança para obter benefício próprio? Em caso positivo, sabe como a situação foi tratada?

B.4 Após essas considerações, como o Sr. (a) percebe a confiança entre os atores da rede? (intensa; só para alguns assuntos; existem 'panelinhas')

Categoria social comprometimento

B.5 Existem situações nas quais um ator se empenha em trabalhar pelo grupo sem ganhar nada com isso? Em caso positivo, é uma situação comum ou rara. Já houve casos em que um parceiro arcou com custos ou esforços próprios para que o grupo se beneficiasse?

B.6 Como é a participação das pessoas nas atividades desenvolvidas pelo grupo? (elas estão sempre dispostas e empenhadas para atividades conjuntas ou preferem atuar individualmente).

B.7 Conhece algum caso, ou situação em que algum componente do grupo não praticou o comprometimento? (não realizou uma tarefa prometida, não ajudou colegas do grupo em dificuldades etc.)

B.8 Após essas considerações, como o Sr. (a) percebe o comprometimento entre os integrantes dessa rede? (grande, pequeno, não existe).

Categoria social cooperação:

B.9 O Sr. (a) acredita que a confiança e o comprometimento que existem na rede da incubadora ajudam a melhorar a cooperação entre os atores? Em caso afirmativo, essa melhoria é muito ou pouco presente?

B.10 Em sua opinião, a cooperação na rede facilita ou atrapalha o surgimento de mudanças benéficas e de novas soluções para os problemas da rede? Pode exemplificar?

B.11 Após essas considerações o Sr. (a) diria que existe cooperação entre os integrantes da rede descrita? Em caso afirmativo, como ela é (as pessoas definem objetivos de trabalho em comum, realizam tais trabalhos conjuntos, compartilham recursos para isso, etc.)?

C. Identificar os tipos de inovação decorrentes das relações sociais entre os atores da rede.

C.1 Tem havido mudanças nesse grupo de organizações que trazem benefícios para sua empresa? Elas foram muitas ou poucas.

C.2 (Inovação de Produto) – Existem ações conjuntas entre os atores para a promoção e desenvolvimento de novos produtos ou serviços? Pode citar exemplos?

C.3. (Inovação de Processo) – Existem ações conjuntas entre os atores para a promoção e desenvolvimento de novos processos de produção ou de melhorias eficientes para os já utilizados? Pode citar exemplos?

C.4 (Inovação de Marketing) – Existem ações conjuntas que focalizam a implementação de novas formas de comercialização ou de divulgação de produtos e serviços antes não utilizadas? Pode citar exemplos?

C.5 (Inovação Organizacional) – Tem havido ações conjuntas entre os atores para renovar a gestão organizacional, as práticas de negócios da rede, a organização dos locais de trabalhos ou as relações externas? Pode citar exemplos?

C.6 Sobre os tipos de inovação explicados e exemplificados nas questões anteriores, em geral predominam os que envolvem grandes ou pequenas mudanças? Pode citar exemplos?

D. Verificar como as práticas de cooperação influenciam as inovações (produtos, serviços e soluções).

D1. Como a cooperação entre os atores afetam as inovações em sua empresa? (Em geral ela aumenta, diminui, ou é indiferente ao seu processo de inovação).

D.2 Acredita que existem situações de excesso de confiança ou de comprometimento entre os participantes da rede existente na incubadora que possam diminuir a cooperação (como no caso de algum(s) dos participantes se acomodarem, esperando que outro faça o que é necessário ao grupo)?

APÊNDICE C. ROTEIRO DE PESQUISA QUALITATIVA

OBSERVAÇÃO DIRETA

PESQUISADORA: Daniele Guimarães de Castro Nery

ORIENTADOR: Prof. Dr. Celso Augusto Rimoli

LOCAL DA REUNIÃO: _____

TEMA DA REUNIÃO: _____

Data: ___/___/___ Horário:

O objetivo desta pesquisa é coletar informações para análise da influência da cooperação nos processos de inovação no ambiente da Incubadora de Empresas de Jundiaí.

Visão Geral da reunião:

- Objetivo da reunião
- Descrição do ambiente
- Perfil do público participante
- Quantidade de pessoas presentes
- Interação entre os participantes
- Comportamento dos participantes
- Há sinais de relações sociais entre os participantes?
- Alguém se destacou na reunião? Quem?
- As decisões foram conjuntas ou individuais.
- Clima da reunião
- Considerações extras

Observar sinais indicativos de confiança e comprometimento e cooperação no discurso e nas interações dos participantes da reunião, como por exemplo:

Categoría social confiança:

- Pessoas que substituem outras em atividades importantes da rede.

- O compartilhamento de conhecimento tácito.
- Apresentação de pessoas ou instituições estratégicas da rede de relacionamentos pessoal a outros atores da rede da Incubadora de Empresas de Jundiaí.

Categoria social comprometimento:

- Ações individuais visando o bem da rede.
- Cumprimento de prazos acordados coletivamente.
- Relação entre o número de inovações idealizadas versus inovações concretizadas.

Categoria social cooperação:

- Compartilhamento de recursos para o alcance de objetivos comuns.
- Bom relacionamento interpessoal entre os atores.
- Quantidade de projetos inovadores em que cada ator está envolvido.

Observar a dinâmica das inovações e sua importância:

- Comentários sobre inovações radicais
- Comentários sobre inovações incrementais
- Comentários sobre tipo específico de inovação (produto, processo, marketing, organizacional)
- Comentários sobre cooperação e inovação