

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE
DO NORTE

GEORGE WAGNER DE PAULA GADELHA TEIXEIRA

**AS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS ENTRE EMPRESAS INCUBADAS NA
ITNC DO IFRN – CAMPUS NATAL CENTRAL**

Natal-RN

2017

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE
DO NORTE

CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA

GEORGE WAGNER DE PAULA GADELHA TEIXEIRA

**AS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS ENTRE EMPRESAS INCUBADAS NA
ITNC DO IFRN – CAMPUS NATAL CENTRAL**

Natal-RN

2017

T266r Teixeira, George Wagner de Paula Gadelha
As relações interorganizacionais entre empresas incubadas na
ITNC do IFRN / George Wagner de Paula Gadelha Teixeira. –
Natal, 2017.
97 f : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Gestão
Pública) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do
Rio Grande do Norte, Natal, 2017.

Orientador(a): Dra. Marli de Fátima Ferraz da Silva.

1. Relações interorganizacionais. 2. Incubadora. 3. Fatores
motivacionais. I. Silva, Marli de Fátima Ferraz da. II. Instituto
Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do
Norte. III. Título.

CDU 35

GEORGE WAGNER DE PAULA GADELHA TEIXEIRA

**AS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS ENTRE EMPRESAS INCUBADAS NA
ITNC DO IFRN – CAMPUS NATAL CENTRAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, em cumprimento as exigências legais como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientador(a): D.ra Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi.

NATAL-RN

2017

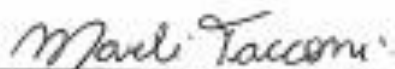
GEORGE WAGNER DE PAULA GADELHA TEIXEIRA

**AS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS ENTRE EMPRESAS INCUBADAS NA
ITNC DO IFRN – CAMPUS NATAL CENTRAL.**

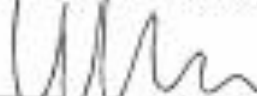
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, em cumprimento as exigências legais como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado e aprovado em: 22/07/24, pela seguinte Banca Examinadora:

BANCA EXAMINADORA



Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi, D.ra – Presidente
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte



Lenin Cavalcanti Brito Guerra, D.r - Examinador
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte



Lúcia de Fátima Lúcio Gomes da Costa, D.ra - Examinadora
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte

Com carinho, a todos os meus familiares.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero agradecer a Deus, o Soberano Criador dos céus e da terra, e de tudo que neles há. Porque foi Ele quem, por sua imensa misericórdia, abriu a porta, guiou-me os passos e me fez prevalecer nessa jornada.

Em segundo lugar, quero agradecer a todos os familiares e amigos que fizeram parte desta caminhada, pela ajuda, paciência e apoio. Em especial, a minha mãe, pelo amparo, bondade, atenção e auxílio na conclusão dessa fase de minha vida, e ao meu irmão, pela ajuda e conselhos que tornaram possível a realização deste projeto de vida.

Em terceiro lugar, quero agradecer a todos os meus professores, pelas suas contribuições, com dedicação e empenho para que esse objetivo fosse realizado. Em especial, a três professores: a minha Professora e Orientadora, D.ra Marli Tacconi, por sua competência e horas de dedicação e conselhos, tornando possível a concretização deste trabalho; a minha professora e, também, orientadora, D.ra Gerda Camelo, por sua aplicação e hábeis observações, contribuindo para a finalização desta pesquisa. E, por fim, ao M.e Estevani Oliveira, pelas dicas e conselhos importantes. Em especial, aos três, o meu muito obrigado.

Em quarto lugar, porém, não menos importante, quero agradecer a minha turma de Gestão Pública 2014.2 pelas amizades construídas e agradáveis tardes, pelos sorrisos, brincadeiras e lanches. Enfim, por todos os bons momentos que passamos, os quais levo comigo como doces lembranças.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para a conclusão desse caminho.

Muito obrigado!!

O temor do Senhor é o princípio da ciência.

Bíblia (Provérbios 1.7a)

Porque o Senhor dá a sabedoria; da sua boca é
que vem o conhecimento e o entendimento.

Bíblia (Provérbios 2.6)

RESUMO

Nesse estudo, objetivou-se analisar as relações interorganizacionais presentes no ambiente da Incubadora Tecnológica Natal Central (ITNC), localizada no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – IFRN Campus Natal Central. Para isso, buscou-se verificar e descrever, nas perspectivas dos gestores incubados e já graduados, e da gerente da Incubadora, os fatores motivacionais, apontados por Oliver (1990), que incentivam as organizacionais embrionárias no mercado de base tecnológica a criarem e manterem uma rede de cooperação com a ITNC. Para alcançar esse fim, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa e quantitativa por meio de dois instrumentos de pesquisa, um roteiro semiestruturado para a pesquisa qualitativa, junto a Gerente da Incubadora, e um questionário estruturado para a pesquisa quantitativa, com o intuito de para ser entregue aos gestores. Na análise das informações e dados colhidos, observou-se a existência de uma rede de cooperação com a Incubadora e entre as próprias incubadas, estabelecida com o intuito de suprir a deficiência por diversos recursos limitados no mercado e que são importantes para a sobrevivência desses novos negócios, como é o caso de melhorar a baixa qualidade gerencial do empreendimento, legitimar-se diante do mercado, ter maior poder ou influência no mercado, aperfeiçoar sua produção, obter sinergia e cooperação com outras incubadas, para alcançar mercados potenciais, além de outros. Conclui-se que o caso da confiabilidade repassada pelas marcas ITCN e IFRN, as instalações que possibilitam reduzir os custos das organizações abrigadas, as consultorias ofertadas, que propiciam aperfeiçoar o negócio e reduzir as incertezas e os riscos do mercado, dentre outros fatores, são os aspectos que promovem uma rede de cooperação no ambiente da ITNC. No entanto, ressalta-se o fato de os fatores Necessidade e Legitimidade se destacarem, do ponto de vista dos gestores entrevistados, como os mais relevantes para se estabelecer laços de cooperação.

Palavras chave: Relações Interorganizacionais. Incubadora. Fatores Motivacionais.

ABSTRACT

In this study, the objective was to analyze the interorganizational relationships present in the environment of the Incubadora Tecnológica Natal Central (ITNC), located at Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – IFRN Campus Natal Central. To that end, we sought to verify and describe the motivational factors, as pointed out by Oliver (1990), which encourage the embryonic organizational in the technology-based market to create and maintain, in the perspectives of incubated and already graduated managers and the manager of the Incubator. A cooperation network with ITNC. To achieve this aim, a qualitative and quantitative research was developed through two research instruments, a semistructured script for qualitative research, with the Incubator Manager, and a structured questionnaire for quantitative research, with the intention of being Managers. In the analysis of the information and data collected, it was observed the existence of a cooperation network with the Incubator and among the incubated ones, established with the purpose of filling the deficiency by several limited resources in the market and that are important for the survival of these new Business, such as improving the managerial quality of the business, legitimating itself before the market, having more power or influence in the market, improving its production, obtaining synergy and cooperation with other incubated companies, to reach potential markets, as well as others . It is concluded that the reliability of the ITCN and IFRN brands, the facilities that reduce the costs of the sheltered organizations, the consultancies offered, which improve business and reduce market uncertainties and risks, among other factors, are the aspects that promote a cooperation network in the ITNC environment. However, the fact that the factors Necessity and Legitimacy stand out, from the point of view of the managers interviewed, are the most relevant to establish cooperation ties.

Key Words: Interorganizational Relations. Incubator. Motivational Factors.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Organograma 1 – Síntese de Proposta de Organograma de Referência para a Reitoria | 17 |
| Quadro 1 – Áreas de atuação da PROPI | 18 |
| Organograma 2 – Síntese do Organograma do <i>Campus</i> Natal Central | 19 |
| Quadro 2 – Quadro de Funcionários da ITNC | 22 |
| Quadro 3 – Fases de Incubação | 23 |
| Figura 1 – Fluxo do Processo de Incubação | 23 |
| Figura 2 – As relações entre as Organizações, as Instituições e as Atividades | 27 |
| Figura 3 – Triângulo de Sábado | 28 |
| Quadro 4 – Atividades Prestadas pelas IEBTs | 32 |
| Figura 4 – Formas de Relacionamento | 35 |
| Quadro 5 – Fatores Motivacionais | 42 |
| Quadro 6 – Nomeação e Numeração das Variáveis Verificadas | 47 |
| Gráfico 1 – Faixa Etária | 49 |
| Gráfico 2 – Nível de Escolaridade | 50 |
| Gráfico 3 – Formação dos Sócios | 51 |
| Gráfico 4 – Tempo de Existência da Organização | 52 |
| Gráfico 5 – Quantitativo de Contratados com Carteira Assinada | 52 |
| Gráfico 6 – Quantitativo de Funcionários Terceirizados | 53 |
| Gráfico 7 – Avaliação Positiva Sobre o Custo/Benefício | 63 |
| Gráfico 8 – Melhorar a Capacidade de Resposta aos Concorrentes | 66 |
| Gráfico 9 – Troca de Informações com a Incubadora e outras Incubadas | 68 |
| Gráfico 10 – Capacidade de Partilhar Recursos e Competências com a ITNC e outras Incubadas | 69 |
| Gráfico 11 – Capacidade de Reduzir o Tempo de Fabricação dos Produtos | 71 |
| Gráfico 12 – Aumento da Habilidade para Gerenciar Incertezas e Resolução de Problemas Complexos | 73 |
| Gráfico 13 – Melhora da Reputação da Marca da Minha Empresa ao Ser Incubada | 76 |
| Gráfico 14 – Potencial de Consolidar a Minha Posição no Mercado | 78 |
| Gráfico 15 – Crença na Marca IFRN como de Qualidade | 79 |
| Gráfico 16 – Crença de que Vai Melhorar o Relacionamento com Os Clientes | 80 |
| Gráfico 17 – Média dos Clusters | 83 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|------------|--|
| ANPROTEC | Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores |
| CEFET/RN | Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio Grande do Norte |
| CERNE | Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos |
| CIS/PCCTAE | Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação |
| CNPq | Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico |
| CPA | Comissão Própria de Avaliação |
| CPPD | Comissão Permanente de Pessoal Docente |
| DIPEQ | Diretoria de Pesquisa e Inovação |
| DIPEQ/CNAT | Diretoria de Pesquisa e Inovação do <i>Campus</i> Natal Central |
| FINEP | Financiadora de Estudos e Projetos |
| FUNCERN | Fundação de Apoio à Educação e ao Desenvolvimento Tecnológico do Rio Grande do Norte |
| IEBTs | Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica |
| IFRN | Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte |
| ITNC | Incubadora Tecnológica Natal Central |
| MIT | Programa de Multincubação Tecnológica |
| NIT | Núcleo de Inovação Tecnológica |
| OCDE | Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico |
| PaqTcPB | Fundação Parque Tecnológico da Paraíba |
| P&D | Pesquisa e Desenvolvimento |
| PROPI | Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação |
| SEBRAE/RN | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequenas Empresas do Rio Grande do Norte |
| SI | Sistema de Inovação |
| SNCT&I | Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação |
| TBR | Teoria Baseada em Recursos |
| TCT | Teoria dos Custos de Transação |
| UFRN | Universidade Federal do Rio Grande do Norte |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 | CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMÁTICA | 13 |
| 1.2 | OBJETIVOS | 14 |
| 1.2.1 | Objetivo Geral | 15 |
| 1.2.2 | Objetivos Específicos | 15 |
| 1.3 | JUSTIFICATIVA | 15 |
| 1.4 | CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA | 16 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 25 |
| 2.1 | POLÍTICAS PÚBLICAS DE INOVAÇÃO | 25 |
| 2.1.1 | Inovação | 29 |
| 2.1.2 | Incubadoras de Empresas Base Tecnológica | 30 |
| 2.2 | RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS | 34 |
| 2.2.1 | Abordagens Teóricas | 37 |
| 2.2.2 | Fatores Motivacionais | 39 |
| 2.2.3 | Fatores que Tendem a Causar Conflitos | 43 |
| 3 | METODOLOGIA DA PESQUISA | 45 |
| 3.1 | TIPOLOGIA DA PESQUISA | 45 |
| 3.2 | COLETA DE DADOS | 45 |
| 3.3 | POPULAÇÃO E AMOSTRA | 46 |
| 3.4 | TRATAMENTO DOS DADOS | 47 |
| 4 | ANÁLISE DOS DADOS | 49 |
| 4.1 | PERFIL DOS GESTORES E DAS ORGANIZAÇÕES | 49 |
| 4.2 | FATORES MOTIVACIONAIS – IDENTIFICAÇÃO E DESCRIÇÃO | 54 |
| 4.2.1 | Percepção da Gerente | 54 |
| 4.2.2 | Percepção dos Gestores | 62 |
| 4.3 | CLUSTER DA ITNC | 81 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 85 |
| | REFERÊNCIAS | 88 |
| | APÊNDICE A – Questionário Utilizado na Entrevista com a Gerente | 95 |
| | APÊNDICE B – Questionário Entregue aos Gestores | 96 |

1 INTRODUÇÃO

Nessa seção, são apresentadas a contextualização e a problemática desta pesquisa, os objetivos a serem atingidos, a justificativa para a realização deste trabalho e a caracterização do ambiente de pesquisa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMÁTICA

O cenário empresarial cada vez mais competitivo, decorrente de diversos fatores, tais como o avanço tecnológico, as incertezas e os riscos para a tomada de decisão, o crescimento da economia, a complexidade das empresas, bem como suas relações, tem exigido que as organizações busquem novos modelos de gestão.

Nesse cenário, as relações interorganizacionais se apresentam como uma ferramenta organizacional, impulsionada pela ação cooperada, de forma estratégica, desenvolvida com o propósito de viabilizar vantagens competitivas, e, dessa forma, contribuir para o sucesso organizacional. Segundo Cropper et al. (2008), essas relações ocorrem entre diversos setores e podem envolver diferentes tipos de organizações, como as públicas e privadas.

No caso do setor produtivo, as empresas buscam estabelecer parcerias e ações cooperadas em razão da escassez de recursos no mercado. Nesse meio, encontram-se diversas empresas, e dentre elas, as micro e pequenas nascentes no mercado de base tecnológica, que tendem a apresentar diversas fragilidades em suas práticas administrativas, como o baixo capital, precariedade de suas funções gerenciais etc.

No setor público, por sua vez, o cenário tecnológico de constantes mudanças tem solicitado do governo a interação com o setor privado, mediante políticas públicas que incentivem e promovam soluções inovadoras para o desenvolvimento econômico, tecnológico e social do país.

Essas políticas são efetivadas por meio de várias vertentes, e uma delas é a educação. Nesse contexto surgem os Institutos Federais (IFs), como agentes estratégicos, impulsionando o crescimento nacional e regional, por intermédio de políticas públicas de fomento à inovação e ao desenvolvimento de novas tecnologias para o mercado.

Os Institutos, enquanto instrumentos de políticas públicas de incentivo à inovação, interagem com a iniciativa privada através das Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica (IEBTs). Essas incubadoras são desenvolvidas com a finalidade de oferecer suporte às micro e pequenas empresas, incipientes no mercado, que possuem em seu cerne ações orientadas à

inovação. Para que, dessa forma, possam proporcionar o desenvolvimento e a transferência de tecnologias para o mercado. Alterando, assim, a realidade local (BRASIL, 2016).

No cenário do desenvolvimento tecnológico, o crescimento via inovação é visto como um instrumento estratégico. Nesse sentido, Vedovello e Figueiredo (2005) destacam que as incubadoras têm desempenhado um papel cada vez mais significativo, agregando políticas a diversos atores sociais, centralizando esforços e recursos, com o intuito de gerar uma dinâmica de mercado que oportunize um crescimento econômico competitivo, de modo sustentável.

Alinhado a esse entendimento, a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), uma associação que opera com o intuito de promover atividades de capacitação, articulação de políticas públicas, de gerar e difundir o conhecimento, descreve que o segmento das incubadoras tende a gerar impactos positivos na economia, pois, é uma fonte geradora de emprego direto e de qualidade. Logo, as IEBTs são uma importante ferramenta para reverter a realidade local e promover o crescimento sustentável.

Assim, diante do citado, observa-se que a área de pesquisa pautada sobre os relacionamentos interorganizacionais, entre as empresas da iniciativa privada e as incubadoras, é possuidora de diversas características que oportunizam várias investigações. E que apesar dessas duas temáticas não serem recentes, carecem de estudos que busquem explicar suas relações. Uma vez que, nesse contexto, esse entendimento é importante para compreender a interação incubadora-empresa. Nesse sentido, surge a seguinte problemática: **Como se configuram as relações interorganizacionais entre as empresas incubadas na Incubadora Tecnológica Natal Central?**

1.2 OBJETIVOS

A seguir, são apresentados o objetivo geral desta pesquisa e os objetivos específicos, desenvolvidos com o propósito de atender a análise deste estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar, no ambiente da Incubadora Tecnológica Natal Central (ITNC), as relações interorganizacionais existentes entre as empresas incubadas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) identificar o perfil dos gestores incubados e dos que já se graduaram na ITNC Campus Natal Central, bem como o perfil de suas respectivas organizações;
- b) verificar os motivos que levam os atores organizacionais a criarem e manterem a parceria com a ITNC;
- c) descrever os elementos que definem as relações interorganizacionais na ITNC, na perspectiva da gerente da Incubadora.
- d) verificar padrões similares ou dissimilares, entre as incubadas e as graduadas, que motivaram a entrada na ITNC.

1.3 JUSTIFICATIVA

No contexto contemporâneo, é fundamental, às organizações, o entendimento de que uma das vantagens competitivas tende a ser o desenvolvimento de novas parcerias com outras firmas, uma vez que as organizações não são autossuficientes. Desse modo, este trabalho tende a contribuir com o aperfeiçoamento das práticas administrativas entre as organizações incubadas, pois, o resultado pretendido contribui com o apoio de informações para a tomada de decisões estratégicas adotadas pelas organizações. Esse apoio se dá através do fornecimento, de modo mais transparente, de informações sobre as relações existentes entre as empresas, no ambiente da Incubadora Tecnológica Natal Central, identificando o perfil dos gestores e de suas organizações, expondo os elementos que motivam essas empresas a estabelecer relações com a ITNC, bem como a descrição desses elementos.

Outra justificativa é o enriquecimento acadêmico, visto que sempre são necessárias novas investigações para o aprimoramento das políticas de gestão da instituição estudada. Logo, este trabalho disponibiliza informações sobre as relações interorganizacionais entre o Poder Público e as empresas nascentes de base tecnológica. Podendo servir, portanto, para o aprendizado e o aperfeiçoamento das políticas de gestão elaboradas pela Instituição.

Mais uma justificativa dá-se em virtude desta pesquisa possibilitar melhor compreensão sobre essas áreas (relações interorganizacionais e incubadoras de empresas de base tecnológica) para a literatura acadêmica. E, dessa forma, oportunizando novas aprendizagens.

E, por fim, destaca-se como outra justificativa para o desenvolvimento deste trabalho, é o fato de, como discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, o

conhecimento adquirido sobre essa temática propicia ampliar o capital intelectual, e o intercâmbio de informações oportuniza aliar esse conhecimento à prática. Fato este que possibilita o aprendizado e a evolução da capacidade profissional.

1.4 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

Antes de se iniciar a caracterização do ambiente de pesquisa, cumpre destacar que as informações contidas nesse tópico são oriundas das seguintes páginas eletrônicas: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN); Incubadora Tecnológica Natal Central (ITNC); Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequenas Empresas (SEBRAE/RN); Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq); Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC); Fundação Parque Tecnológico da Paraíba (PaqTcPB); Junior Achievement; Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP); Fundação de Apoio à Educação e ao Desenvolvimento Tecnológico do Rio Grande do Norte (FUNCERN); Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

O Instituto Federal do Rio Grande do Norte é uma Autarquia¹ que oferta, à sociedade, vagas educacionais e profissionalizantes no ensino médio, técnico, superior (licenciado e tecnólogo) e em pós-graduações. Além dessas ofertas, o Instituto, em sintonia com a sociedade, busca desenvolver o cidadão mediante políticas públicas. Concretizadas através de programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica (BRASIL, 2008). Assim, o IFRN objetiva contribuir com a sociedade por intermédio do ensino, da pesquisa e da extensão como instrumentos de desenvolvimento do cidadão e do contexto no qual essa Instituição está inserida.

As políticas públicas de fomento à inovação, desenvolvidas pelo Instituto Federal do Rio Grande do Norte, são elaboradas mediante dois órgãos. O primeiro é a Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação (PROPI). Nesse órgão, as políticas de incentivo à inovação tecnológica possuem uma visão mais macro e são desenvolvidas para alcançar todos os 21 (vinte e um) campi da Instituição, e, por conseguinte, a população norte rio-grandense, como um todo. Já o segundo órgão é Diretoria de Pesquisa e Inovação (DIPEQ). Essa diretoria é alocada em cada um dos 21 (vinte e um) campi do IFRN que espalhados por todo o Rio Grande do Norte. As

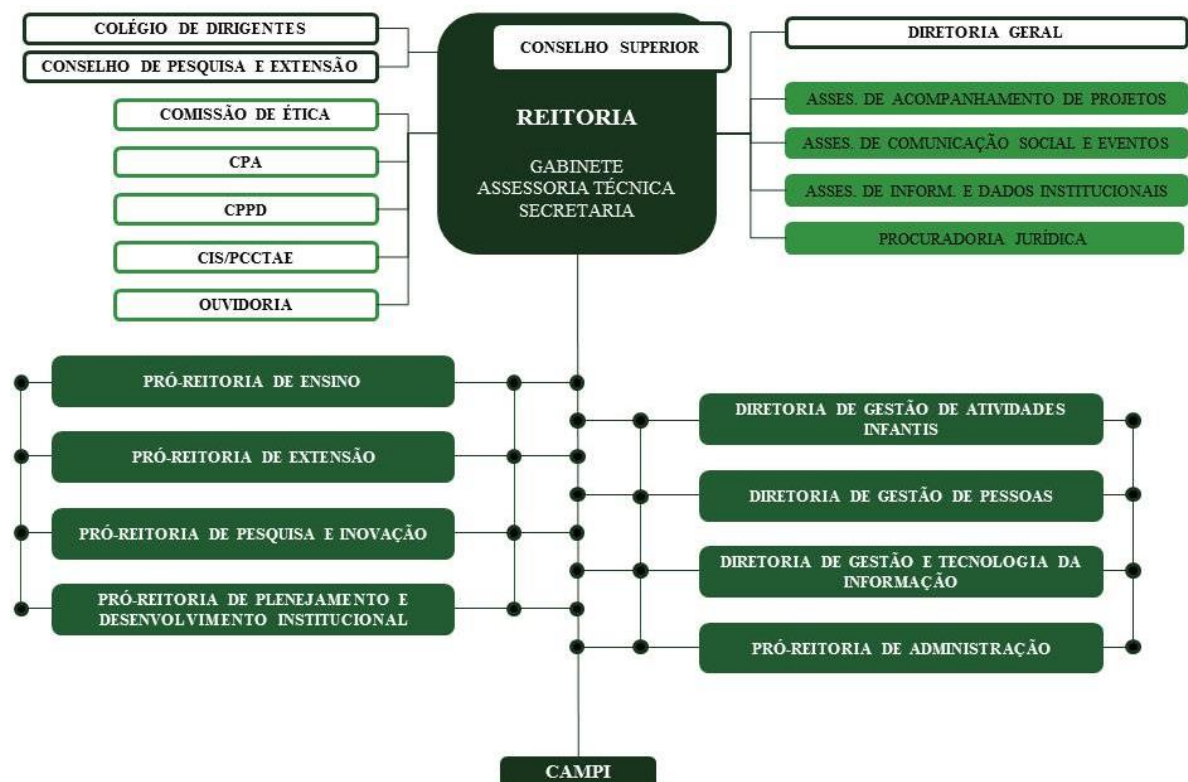
¹ Di Pietro (2015) entende que as Autarquias são entidades com personalidade jurídica de direito público, possuindo as mesmas prerrogativas e sujeições da Administração Direta. Ela ainda aponta que, de acordo com a doutrina, essas entidades são criadas por lei específica, para prestar um serviço determinado pelo Poder Público, possuindo a capacidade de autoadministração e sujeitando-se ao controle ou tutela do Estado.

políticas de fomento à inovação, que são desenvolvidas por esse órgão, possuem uma atuação mais pontual para poder atender as necessidades da população local do município no qual o Instituto está inserido, de acordo com as especificidades desse município.

A PROPI é um órgão localizado na Reitoria do Instituto Federal, instituída com a finalidade de atuar na elaboração das políticas de desenvolvimento científico e tecnológico, visando aperfeiçoar as práticas voltadas ao incentivo à inovação e ao compartilhamento de tecnologias com o setor privado. As suas políticas são desenvolvidas para atuar de forma articulada com os 21 (vinte e um) campi dessa instituição.

Para uma melhor compreensão sobre a atuação da PROPI dentro do IFRN, e sua articulação com os campi, o Organograma 1, a seguir, expõe uma síntese de proposta de organograma de referência da Reitoria da instituição.

Organograma 1 – Síntese de Proposta de Organograma de Referência para a Reitoria.



Fonte: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE (2010, p. 2).

É importante observar que essa Pró-Reitoria foi constituída com a responsabilidade de elaborar políticas de desenvolvimento científico e tecnológico da Instituição, tendo como objetivos estratégicos:

- a) promover a pesquisa básica e aplicada entre os estudantes e servidores da Instituição;

- b) estimular o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, de forma a estender seus benefícios à comunidade;
- c) realizar ações para difundir a pesquisa em todas as áreas educacionais como elemento formador da educação de qualidade e associá-la com o desenvolvimento socioeconômico nos campi especializados;
- d) consolidar a descentralização dos processos para os campi.

A fim de cumprir esses objetivos estratégicos, a atuação da PROPI está integrada a três grandes dimensões, sendo elas: pesquisa científica, produção e publicações técnico-científicas e inovação tecnológica. Essas três dimensões se desdobram em 12 (doze) áreas estruturantes e integradas. O Quadro 1 abaixo exhibe essas três dimensões e as suas doze áreas estruturantes.

Quadro 1 – Áreas de atuação da PROPI.

| DIMENSÃO | ÁREAS ESTRUTURANTES |
|---|---|
| PESQUISA CIENTÍFICA | Projetos |
| | Pós-Graduação |
| | Núcleos de Pesquisas |
| | Parcerias Interinstitucionais |
| PRODUÇÃO E PUBLICAÇÕES TÉCNICO-CIENTÍFICAS | Editora do IFRN |
| | Periódicos |
| | Eventos Técnico-Científicos |
| | Editais |
| | Comunicação Interna e Divulgação Científica |
| INOVAÇÃO TECNOLÓGICA | Incubadoras Tecnológicas |
| | Empreendedorismo |
| | Transferência de Tecnologias |

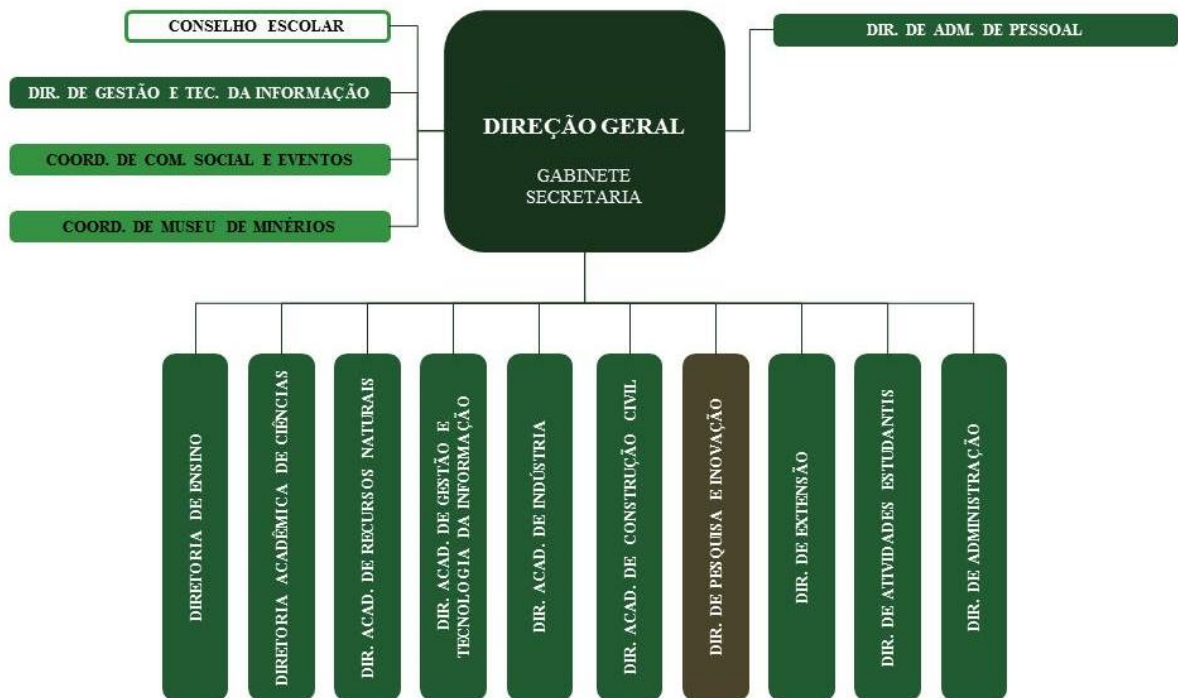
Fonte: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE (2016).

Já no âmbito do IFRN - Campus Natal Central, o órgão responsável pelas políticas de fomento à inovação e à pesquisa científica é a Diretoria de Pesquisa e Inovação (DIPEQ/CNAT). Uma das formas dessa diretoria efetivar suas políticas públicas é por meio do Programa de Multincubação. Em outras palavras, a DIPEQ/CNAT desenvolve esse programa objetivando institucionalizar as ações da Incubadora Tecnológica Natal Central,

contribuir para a inovação tecnológica de produtos e/ou serviços para a economia local e fomentar o empreendedorismo dentro do setor produtivo.

Para um melhor entendimento sobre a DIPEQ/CNAT e sua área de atuação, o Organograma 2, logo abaixo, exhibe uma síntese do modelo de referência para o organograma do IFRN Campus Natal Central.

Organograma 2 – Síntese do Organograma do Campus Natal Central.



Fonte: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE (2010, p. 3).

É importante observar que as ações da DIPEQ/CNAT são realizadas de forma articulada com a PROPI. Essa articulação é efetivada por meio do Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT), localizado no IFRN – Campus Natal Central. O NIT é um ambiente dentro do Campus Natal Central onde ficam alocadas a DIPEC/CNAT e as empresas incubadas. Esse núcleo possui o foco em gerir as políticas de inovação tecnológica e as políticas de proteção ao conhecimento gerado no Instituto. É nas dependências do NIT, que a Diretoria de Pesquisa e Inovação desenvolve as atividades referentes ao Programa de Multincubação e, por conseguinte, as atividades referentes à Incubadora Tecnológica, às transferências de Tecnologia e o incentivo ao Empreendedorismo. A criação desse órgão originou-se a partir de um protocolo de intenções entre o IFRN e diversos parceiros, sendo eles:

- a) **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/RN)** – Essa entidade possui o objetivo de atuar por meio de ações voltadas a facilitar o acesso a insumos produtivos, como o conhecimento, tecnologia, crédito etc., a fim de promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas;
- b) **O Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)** – Esse conselho possui as funções de impulsionar a pesquisa científica e tecnológica e incentivar a formação de pesquisadores brasileiros. Essas funções contribuem para o desenvolvimento nacional e para o reconhecimento das instituições de pesquisa e dos pesquisadores brasileiros pela comunidade científica internacional;
- c) **Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC)** – Essa associação tem a missão de representar e defender os interesses das entidades que possuem a finalidade de promover empreendimentos inovadores, tais como as entidades que gerem as incubadoras e os parques tecnológicos.
- d) **Fundação Parque Tecnológico da Paraíba (Fundação PaqTcPB)** – É uma entidade que não possui fins lucrativos, orientada a promover o avanço científico tecnológico do Estado da Paraíba. Essa fundação tem, em uma de suas incumbências, a finalidade de incentivar o desenvolvimento de projetos de ensino, pesquisa e extensão. Com a atribuição de dar suporte administrativo e finalístico aos projetos desenvolvidos pelas instituições;
- e) **Junior Achievement** – Essa entidade é uma associação que não possui fins lucrativos, sendo mantida pela iniciativa privada. Ela objetiva incentivar o empreendedorismo nos estudantes de nível médio e superior, encorajando o desenvolvimento pessoal desses estudantes, propiciando uma visão de mercado e negócios, como, também oportunizando maior possibilidade de acesso ao mercado de trabalho;
- f) **Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP)** – É uma Empresa Pública vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia e Inovação. Essa Empresa, em suas atribuições, tem a finalidade de fomentar a ciência, a tecnologia e a inovação nas universidades, institutos tecnológicos, empresas da iniciativa privada, entre outras entidades;
- g) **Fundação de Apoio à Educação e ao Desenvolvimento Tecnológico do Rio Grande do Norte (FUNCERN)** – É uma entidade com personalidade jurídica de direito privado e sem fins lucrativos. Ela tem o objetivo de apoiar as ações de ensino, pesquisa, extensão e desenvolvimento institucional do IFRN;
- h) **Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)** – Uma Autarquia, instituída com a finalidade de fomentar o ensino superior no Estado do Rio Grande do

Norte. Além dessa atribuição, ela possui diversos programas voltados à extensão, pesquisa e inovação, como, por exemplo, pós-graduações, programa de incubação, entre outros.

Após sua instituição, por meio do termo de parceria, o NIT passou a atuar no IFRN tendo seu foco voltado à manutenção da política de proteção das inovações, ao licenciamento e a transferência de tecnologias para o setor produtivo, e ao desenvolvimento de projetos de empreendedorismo, com ações orientadas à Incubação de Empresas em diversos campi do IFRN e à criação de empresas juniores.

Em sua estrutura, o NIT é constituído por dois setores, sendo eles: o de inovação e o de empreendedorismo. O setor de inovação lida com as questões pautadas nas pesquisas aplicadas à geração de inovação. Já o setor de empreendedorismo é incumbido em coordenar o Programa de Multincubação Tecnológica (MIT) no Instituto, e difundir a cultura do empreendedorismo.

O Programa de Multincubação possibilitou fundar no Campus Natal Central, no ano de 1994, a primeira incubadora de empresas. Ela foi denominada de Núcleo de Incubação Tecnológica. Essa incubadora foi instituída por meio do Programa Multincubação Tecnológica, como já citado, quando o IFRN ainda era qualificado como Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio Grande do Norte (CEFET – RN). Apesar de sua criação em 1994, somente a partir de julho de 1998 o Núcleo de Incubação passou a atuar efetivamente no Instituto. Esse Núcleo foi criado com a finalidade de transformar ideias em serviços e/ou produtos com inovação tecnológica, para inseri-los no mercado, objetivando desenvolver o Estado e alterar as suas condições sociais.

A partir de 2011, o Núcleo de Incubação Tecnológica foi reestruturado e passou a ser intitulado de Incubadora Tecnológica Natal Central. A ITNC atua nas dependências do NIT, e possui atividades voltadas para a transformação de ideias inovadoras em negócios viáveis. A atuação dessa Incubadora está pautada, principalmente, nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, oferecidos pelo Campus.

A ITNC foi desenvolvida com o objetivo de dar auxílio às empresas nascentes no mercado, que são inovadoras de base tecnológica, e que possuam potencial de sucesso. Com esse objetivo, essa Incubadora oferece, às organizações abrigadas, um suporte na estrutura física, administrativa e financeira, o que possibilita o aumento na taxa de sobrevivência dessas empresas.

Em relação ao seu quadro de funcionários, a ITNC tem uma equipe composta por 8 membros, sendo 6 (seis) servidores terceirizados e 2 (dois) bolsistas, alunos do IFRN. O

Quadro 2 abaixo apresenta a composição desse quadro funcional e quais os seus cargos de atuação.

Quadro 2 – Quadro de Funcionários da ITNC.

| FUNCIONÁRIOS | CARGO |
|------------------------------|-----------------------------------|
| Servidor Terceirizado | Gerente da Incubadora Tecnológica |
| | Assessor de Gestão |
| | Assessor de Gestão |
| | Assessor de T.I. |
| | Assessor Financeiro |
| | Consultor Cerne |
| Estagiários | Assistente Administrativo |
| | Assistente Administrativo |

Fonte: Autoria própria (2016).

É importante destacar que as práticas gerenciais, compartilhadas com as empresas incubadas no ambiente da ITNC, estão pautadas na metodologia gerencial do Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos – CERNE (ou Modelo Cerne de gestão). Esse modelo desenvolvido pela ANPROTEC. É um método de gestão elaborado com o propósito de servir como referência padrão em “boas práticas” gerenciais, de forma a ampliar a capacidade das incubadoras em gerar empreendimentos inovadores, bem como reduzir os gargalos que possam existir nesse tipo de iniciativa. Para isso, o Modelo Cerne propõe a implementação de boas práticas em processos-chave de gestão desses empreendimentos. Em outras palavras, esse método propõe a implementação de quatro níveis crescentes, associados a níveis de maturidade, no processo de incubação das IEBTs (denominados de Cerne 1, Cerne 2, Cerne 3 e Cerne 4).

Pautada nesse modelo de gestão, a ITNC estabelece uma metodologia para o fluxo do processo de incubação baseado em 4 (quatro) fases, sendo elas: fase 1 – implantação, fase 2 – desenvolvimento, fase 3 – consolidação e fase 4 – graduação da empresa. O Quadro 3, a seguir, exhibe e descreve essas quatro fases efetivadas pela Incubadora Nata Central.

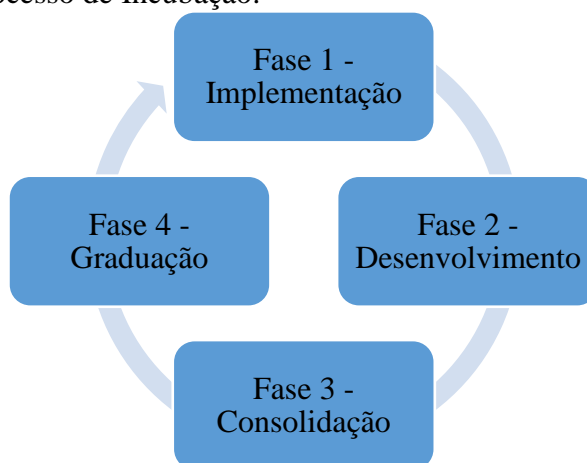
Quadro 3 – Fases de Incubação.

| FASES | | DESCRIÇÃO |
|---------------|--------------------------|--|
| Pré-Incubação | Fase 1 – Implantação | Essa fase tem a duração máxima de 3 (três) meses, e se inicia com o processo de seleção da empresa. Nesse período, o empreendedor deve finalizar sua ideia de negócio, definir o empreendimento e, por fim, realizar um estudo sobre a sua viabilidade técnica e econômico-financeira. |
| | Fase 2 – Desenvolvimento | Essa fase tem a duração máxima de até 9 (nove) meses. Nela, deve ocorrer o aprimoramento do produto e/ou da proposta do serviço por meio do Plano de Negócios proposto a partir dos quatro eixos do Modelo Cerne. |
| Incubação | Fase 3 – Consolidação | Ela tem a duração de até 12 (doze) meses. Ao fim desse período, os empreendedores devem possuir, de forma já consolidada, uma visão sistêmica da sua organização. Além disso, o empreendedor deve inserir o produto ou serviço no mercado e aperfeiçoar os quatro eixos do Modelo Cerne. |
| | Fase 4 – Graduação | Essa fase pode durar até 3 (três) meses, mas pode ser prorrogado por igual período. Nela, a empresa deve estar apta a sair da Incubadora. |

Fonte: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE (2013, p. 3).

Percebe-se que essas fases de incubação ocorrem de forma continuada, logo podem ser vistas como um fluxo sistemático, que se sucedem com o intuito de atingir os níveis de maturidade existentes no processo de incubação desenvolvido pela ITNC. E cada nível de maturidade atingido pelas organizações, é um passo à frente que se dá em relação à melhoria contínua desse processo. Logo abaixo, a Figura 1 destaca essas quatro fases de incubação em forma de processo.

Figura 1 – Fluxo do Processo de Incubação.



Fonte: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE (2013, p. 2).

Cabe destacar que desde sua atuação inicial (meados de 1998), até o mês de março de 2017, a ITNC já graduou mais de 20 (vinte) empresas, e até esse mês de março, ela incubia em suas dependências 11 (onze) empresas. Todas elas oriundas de diversos segmentos do mercado.

Portanto, observa-se o Instituto Federal - Campus Natal Central como um ator estratégico, com ações voltadas ao incentivo à inovação, ao empreendedorismo, à pesquisa e a produção científica e tecnológica, atuando de forma articulada com o setor privado. Essa atuação dá-se através da Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação, da DIPEQ/CNAT e do NIT, órgãos voltados ao estabelecimento de políticas de desenvolvimento científico e tecnológico, bem como o compartilhamento de tecnologias com o setor produtivo. E uma das formas de interação com o setor privado pode ser através da Incubadora Tecnológica Natal Central. Tencionando, assim, contribuir para o desenvolvimento econômico e social do contexto no qual esse Instituto está inserido.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse tópico levanta as referências teóricas que servem como base para a análise desta pesquisa. Para isso, o referencial teórico é dividido em duas seções: a primeira retrata sobre as políticas públicas de fomento à inovação, discorrendo sobre o conceito de inovação e de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica; já a segunda seção aborda sobre o tema das relações interorganizacionais, seu conceito, a direcionalidade desse tipo de relação, algumas abordagens teóricas vistas na literatura acadêmica, alguns fatores considerados motivacionais para estabelecer esse tipo de relação, e, por fim, são apresentadas algumas disfunções que são percebidas nesse tipo de relacionamento.

2.1 POLÍTICAS PÚBLICAS DE INOVAÇÃO

Observa-se que quando uma determinada situação não está de acordo com o ideal almejado pela coletividade, ela passa a ser considerada como um problema público, e, nesse caso, faz-se necessária a intervenção do Estado, na busca por uma solução adequada para esse problema, pois, em uma nação, o Governo é a entidade responsável por gerir a coletividade. Todavia, essa intervenção pode ser orientada tanto a incentivar como a inibir uma determinada situação. Ou seja, o Poder Público deve agir de acordo com a necessidade pública, a fim de satisfazê-la, podendo coibir uma determinada situação ou agir de forma a incentivar que tal situação ocorra dentro da sociedade.

Essa forma de intervenção, que é desenvolvida pelo Estado como modo de intervir positivamente na sociedade, pode ser classificada como política pública. Percebe-se, assim, que o Poder Público busca promover o bem-estar à sociedade por intermédio das políticas públicas. Nessa ótica, pode-se entender o conceito de política pública, de acordo com Secchi (2010), como uma diretriz desenvolvida com o propósito de tentar solucionar uma situação inadequada e coletivamente relevante, objetivando oferecer uma resposta a essa situação, em detrimento de uma perspectiva melhor. E essa diretriz desenvolvida pode ser orientada à atividade ou à passividade de alguém.

Dentre os diversos campos de atuação das políticas públicas desenvolvidas pelo Estado, percebe-se a necessidade de atuação no cenário econômico nacional e regional, em virtude das diversas dificuldades inerentes a esse ambiente, como o combate ao desemprego, o crescimento sustentável, a necessidade de aumentar a capacidade de produção das empresas, por exemplo. Nesse ambiente, percebe-se, também, que o aumento da tecnologia e,

consequentemente, da globalização, entre outros aspectos, tem exigido do Governo ações orientadas à inovação, como uma forma eficiente de solucionar essas diversas dificuldades. Em vista disso, cada vez mais o Estado tem desenvolvido políticas públicas de incentivo à inovação.

Dessa forma, entende-se que essas políticas têm adquirido substancial importância e ganhado destaque na agenda do Governo, como um instrumento estratégico na busca por desenvolver a corrente conjuntura econômica. Corroborando com esse entendimento, Resende (2014) descreve que a política de incentivo a inovação se transforma em um dos principais eixos das políticas públicas, como promotora do crescimento e desenvolvimento econômico.

Para este trabalho, o conceito de políticas de incentivo à inovação pode ser entendido, de acordo com Wendler (2013), como o de um conjunto de políticas públicas que são desenvolvidas com o objetivo de aumentar a quantidade e a eficiência das atividades inovadoras. Entende-se que aumentar a quantidade e a eficiência dessas ações é ampliar a sinergia entre o setor público e o setor produtivo. E essa sinergia pode ser ampliada por meio das leis, marcos legais, normas etc., desenvolvidos pelos órgãos responsáveis por atuar nessa área. Um aspecto importante a ser destacado é o fato de que essas leis, marcos legais, normas etc., que favorecem a interação entre os setores público e privado, são compreendidos por diversos autores da literatura acadêmica, e, dentre eles, Edquist (2006), como instituições.

Assim, diante desse contexto, compreende-se que as políticas públicas de incentivo à inovação são formuladas no intuito de otimizar e ampliar a sinergia entre as organizações (do setor público e da iniciativa privada) e as instituições que estão relacionadas com a atuação dessas organizações. Em outras palavras, essas políticas objetivam favorecer e fortalecer os laços e articulações existentes entre o setor público (como as universidades e os institutos de pesquisa, por exemplo), o setor econômico composto pelas empresas, e as instituições desenvolvidas pelo Poder Público, objetivando ampliar as ações de desenvolvimento de pesquisas básicas, fomentando a inovação tecnológica como instrumento de desenvolvimento nacional e local.

Ao citar o conceito de políticas de fomento à inovação, como instrumento que favorece a ação articulada entre as organizações e as instituições, surge o conceito de Sistema de Inovação (SI). Na percepção de Edquist (2006), o SI pode ser entendido como todos os elementos que são determinantes da inovação. Ou seja, são todos os fatores econômicos, sociais, políticos, organizacionais, institucionais e outros que influenciam o desenvolvimento e a difusão da inovação. Wendler (2013) ressalta o fato de que esse sistema tem como

principal função tentar facilitar a articulação entre as entidades e as organizações a fim de estimular os processos de inovação.

É importante destacar que, no contexto do nacional, surge um subsistema integrado ao Sistema de Inovação brasileiro: o Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (SNCT&I). Sua importância é percebida em virtude de que as políticas públicas de incentivo a inovação são desenvolvidas prioritariamente para aperfeiçoar o SNCT&I, e promover a ação articulada entre os atores atuantes nesse subsistema. Em outras palavras, pode-se perceber que o SNCT&I é uma das ferramentas mais importantes de atuação do Estado para fomentar a inovação, como fonte geradora de riqueza para a nação.

Esse sistema pode ser entendido como um subsistema do Sistema de Inovação existente no país. Ou seja, pode ser visto como um subsistema composto por instituições e organizações que interagem, de forma articulada, com o propósito de desenvolver ações nas áreas de ciência, tecnologia e inovação, objetivando gerar novas tecnologias, conhecimento e a capacitação dos recursos humanos atuantes nesse setor.

Ao entender o conceito de políticas de fomento à inovação, os seus atores e os sistemas nos quais essas políticas atuam, compreende-se que nem o Poder Público, nem as empresas privadas agem de forma isolada no desenvolvimento e implementação de novas tecnologias no cenário econômico. Para uma melhor compreensão sobre essas interações, a fim de favorecer as ações orientadas à inovação, a Figura 2 exibe, de forma simplificada, como elas podem ocorrer.

Figura 2 – As relações entre as Organizações, as Instituições e as Atividades.

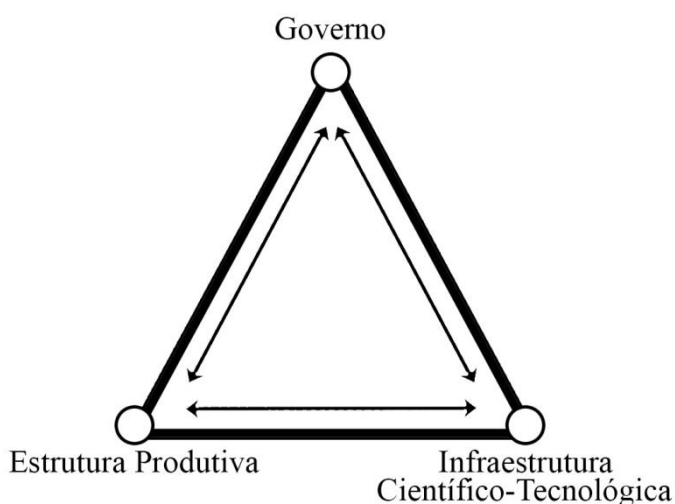


Fonte: Wendler (2013).

A partir da Figura 2, percebe-se a necessidade de uma atuação conjunta entre o Poder Pública (mediante seus entes), as instituições e a iniciativa privada. Dessa forma, atenta-se para o fato de que a inovação tecnológica não é alcançada apenas através de uma acentuada infraestrutura, uma vez que é necessário haver a intervenção de diversos fatores para se gerar essa inovação, como, por exemplo, a estrutura econômico-financeira do país e de suas empresas, os valores sociais, os métodos de comercialização, a tradição da sociedade, o perfil dos gestores etc. Esses fatores podem ser considerados como forças que podem dificultar ou facilitar o processo de inovação (FIGUEIREDO, 1993).

Segundo Figueiredo (1993), a partir desse entendimento, Sábato e Botana propuseram uma estratégia objetivando aprimorar o processo de inovação em toda a América Latina, conhecida na literatura acadêmica como Triângulo de Sábato. Essa estratégia consiste na inserção da ciência e tecnologia no desenvolvimento das sociedades mediante a ação conjunta de três elementos: governo, estrutura produtiva e infraestrutura científico-tecnológica, conforme é percebido logo abaixo, na Figura 3.

Figura 3 – Triângulo de Sábato



Fonte: Figueiredo (1993).

Ainda, segundo Figueiredo (1993) os vértices do Triângulo estão caracterizados funcionalmente. O vértice superior (Governo) compreende o conjunto de instituições que possui a finalidade de desenvolver e institucionalizar políticas públicas a fim de mobilizar recursos para os outros dois vértices. Já o vértice abaixo e à direita (Infraestrutura Científico-Tecnológica) abrange uma série de fatores, tais como sistema educacional que forma o cidadão para desenvolver as atividades de pesquisa; as leis, normas e procedimentos que regularizam as entidades responsáveis pela pesquisa e o aporte financeiro que é aplicado ao

funcionamento dessas entidades, além de outros fatores. E, por fim, o vértice abaixo e à esquerda (Estrutura Produtiva) compreende os diversos setores produtivos que provisionam os bens e serviços requeridos pela sociedade

Portanto, entende-se que as políticas de fomento à inovação são estruturadas pelo setor público. No entanto, para que seja possível sua implementação e efetivação, o Estado necessita interagir, de forma articulada, com o setor produtivo e com as instituições presentes nesse ambiente. Logo, percebe-se que essas políticas são desenvolvidas com o propósito de favorecer a sinergia entre as organizações e as instituições, a fim de desenvolver a pesquisa básica na economia. E, em resposta a essa sinergia, produzir novos serviços, produtos ou processos dentro das firmas, viabilizando o desenvolvimento econômico, tanto no contexto nacional como local.

2.1.1 Inovação

Como visto no tópico anterior, o Sistema de Inovação tem por objetivo favorecer o estabelecimento de relações entre o Estado, a iniciativa privada e as instituições atuantes no setor econômico, proporcionando, assim, o fomento a inovação. Em vista disso, faz-se importante entender o conceito dessa palavra.

Em observação à literatura acadêmica, pode-se entender que o conceito de inovação é variado e não se restringe somente ao ambiente organizacional, como atividades comerciais que são desenvolvidas pelas empresas. Contudo, para este trabalho, a concepção de inovação é a encontrada no Manual de Oslo (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2005), que delimita o seu conceito à atuação organizacional, e a define como sendo a implantação de um produto, novo ou com uma melhora significativa², ou um processo, ou novos métodos organizacionais ou de *Marketing*.

Diante do exposto, pode-se entender que esse Manual define quatro tipos de inovações nas atividades das empresas, sendo elas: 1) inovação de produto, que pode ser visto como a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado; 2) inovação de processo, que pode ser entendido como a implantação de um método de produção ou de distribuição, novo ou com uma melhora significativa; 3) inovação organizacional, que destaca as mudanças nas práticas de negócios, no arranjo do ambiente de trabalho ou nas relações com o ambiente externo; e 4) inovação de *marketing*, que inclui modificações no *design* do

² Melhoramento significativo na facilidade de uso, nas especificações técnicas ou em outras características funcionais.

produto, na embalagem, na promoção e sua colocação, bem como em métodos para estabelecer preços de bens e serviços.

Logo, diante desse contexto, pode-se perceber que a partir do momento em que uma organização produz um bem ou um serviço, considerado novo para essa organização ou para o mercado, como, também, um aprimoramento no processo de produção (proporcionando uma diferenciação nesse processo), essa organização está desenvolvendo uma mudança tecnológica. Essa mudança pode ser conceituada como inovação.

É importante perceber que quando se relata o termo 'inovação', no contexto econômico, entende-se que ela é efetivada através da interação entre o setor público e o privado, com o propósito de desenvolver a economia local ou nacional. É uma das formas de interação que ocorre no processo de inovação tecnológica é entre as universidades e o setor produtivo. Nesse cenário, surgem as Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica como instrumentos estratégicos na produção e difusão do conhecimento e da tecnologia, proporcionando ações inovadoras dentro do setor privado. Logo, para este trabalho, entende-se que é importante compreender sobre a temática das Incubadoras da Base Tecnológica, bem como sua atuação frente ao mercado, como agente promotora de inovação e de tecnologia para o setor produtivo.

2.1.2 Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica

Observa-se que no atual contexto, fatores como a tecnologia, a globalização, a agilidade dos fluxos de informações, entre outros, tem proporcionado o aumento da competitividade entre as organizações atuantes no mercado. Esse aumento tem exigido que as empresas reformulem suas estratégias, para que elas possam se adaptar às exigências impostas por esse mercado. No entanto, diversas organizações podem apresentar dificuldades para enfrentar essa acirrada competição, como é o caso das micro e pequenas empresas nascentes no mercado, uma vez que elas podem apresentar uma série de fragilidades que dificultam a sua inserção e adaptação a esse cenário competitivo, como, por exemplo, citam Engelman, Fracasso e Brasil (2011), a falta de verba, a ausência de conhecimento do mercado, a falta de experiência do gestor para gerir o negócio etc.

Ao se observar essas fragilidades, pode-se compreender que as micro e pequenas empresas nem sempre estão preparadas para a intensificação da competitividade, pois elas apresentam uma estrutura empresarial mais simples, quando comparadas com as médias e grandes empresas. Além disso, nem sempre seus gestores são pessoas capacitadas, com

experiência ou algum tipo de formação para exercer essa função (RAUPP; BEUREN, 2006). Logo, percebe-se que é interessante desenvolver um ambiente que favoreça a criação e o crescimento desses novos negócios. Nessa perspectiva, as Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica (IEBTs) representam uma das entidades responsáveis por ofertar esse auxílio às organizações incipientes no mercado.

As IEBTs podem ser conceituadas, de acordo com a definição da ANPROTEC (2016), como entidades que promovem o surgimento de empreendimentos inovadores, e possuem o objetivo de disponibilizar suporte a empreendedores, a fim de que eles possam desenvolver suas ideias inovadoras e transformá-las em iniciativas de sucesso. Para isso, as incubadoras proporcionam infraestrutura e suporte gerencial, norteados os gestores das empresas quanto à gestão do seu negócio, bem como a sua competitividade, entre outras questões que podem ser essenciais ao desenvolvimento de uma empresa.

Um aspecto importante a ser destacado é o fato de essas incubadoras assumirem um papel significativo como instrumento para a criação e desenvolvimento de empreendimentos orientados à inovação de produtos, serviços ou processos produtivos. Dias (2016) destaca que, no contexto atual, as incubadoras de empresas possuem um papel fundamental na criação e no suporte de empresas de base tecnológica, que possuem o objetivo de levar ao mercado inovações tecnológicas.

Outro importante aspecto que se destaca é o fato de que a literatura acadêmica aponta a existência de diversos tipos de incubadoras de empresas. De acordo com Raupp e Beuren (2006), a mais tradicional é a Incubadora de Empresas de Base Tecnológica. Entretanto, surgiram outras configurações de incubadoras conforme a necessidade de cada região, tais como as incubadoras de empresas de setores tradicionais e as incubadoras mistas. No entanto, de forma geral, o que caracteriza uma IEBT é o fato de esse tipo de empreendimento ser orientado a dar suporte às organizações da iniciativa privada que possuem, em seu cerne, as práticas administrativas direcionadas à inovação de produtos, serviços ou processos produtivos, para lançá-los no mercado. Em outras palavras, as IEBTs são entidades voltadas a dar suporte as empresas classificadas como Empresas de Base Tecnológica (EBTs).

Diante do citado, faz-se importante entender o conceito de Empresas de Base Tecnológica, visto que elas atuam de forma conjunta com as incubadoras e são considerados importantes mecanismos na produção e introdução, no mercado, de novas tecnologias.

As EBTs possuem essa designação em decorrência de diversas características que as permeiam. Segundo os estudos de Fernandes, Côrtes e Pinho (2016), elas se tornam diferenciadas das demais empresas de base produtiva nacional em razão de seis

características, sendo elas: 1) a natureza dos produtos ou serviços que são desenvolvidos pela própria empresa. Essa natureza reflete as novas tecnologias que são concebidas pela organização. Além disso, o produto desenvolvido deve estar no mercado e ser economicamente viável, ou ele é considerado apenas mais uma invenção; 2) o quantitativo que é gasto com pesquisa e desenvolvimento (P&D) e a contratação de recursos humanos mais qualificados. Esse quantitativo deve ser observado em relação ao faturamento da empresa; 3) a presença de um departamento de P&D na organização, podendo ser constituído formal ou informalmente. Ou seja, a habilidade que esse tipo de empresa possui para continuamente evoluir no desenvolvimento de produtos inovadores, como, também, na sua capacidade de aprendizagem; 4) a proporção de profissionais graduados em relação ao conjunto total do quadro funcional da empresa. É importante entender que deve se contabilizar, além daqueles contratados para o departamento de P&D, os demais funcionários que estão engajados em atividades de P&D, visto que, em muitos casos, não há um departamento estruturado; 5) vínculo com universidades e/ou centros de pesquisa; e 6) despesas em obtenção de novas tecnologias concernentes à acumulação tecnológica.

Em relação às atividades prestadas pelas IEBTs, Raupp e Beuren (2006), em seus estudos, citam que as incubadoras prestam três tipos de suporte às empresas abrigadas, contribuindo para desenvolver as características empreendedoras desses empreendimentos: o primeiro é o suporte administrativo, que corresponde ao processo de gestão das empresas incubadas. Os autores ainda citam que através desse suporte, os gestores ampliam seus conhecimentos e aprendem a gerenciar suas organizações; o segundo é o suporte financeiro; e, por fim, o terceiro suporte é o de estrutura, que corresponde à estrutura física e humana que são disponibilizadas às empresas incubadas.

Logo abaixo, o Quadro 4 expõe os três tipos de suporte que são oferecidos pelas Incubadoras, bem como as respectivas atividades que são ofertadas em cada tipo de suporte.

Quadro 4 – Atividades Prestadas pelas IEBTs.

| INCUBADORA | | |
|---|---|--|
| Suporte Administrativo | Suporte Financeiro | Suporte de Estrutura |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoio Jurídico; ✓ Assessoria Contábil; ✓ Assessoria Financeira; ✓ Assistência em Marketing e Gestão; ✓ Orientação Empresarial e Mercadológica; ✓ Serviços de Secretaria; | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Captação de Recursos; ✓ Aplicação dos Recursos; ✓ Obtenção de Capital de Risco; ✓ Juros Subsidiados; ✓ Custos Compartilhados; | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Módulos Individuais; ✓ Show Room; ✓ Recepção; ✓ Salas de Reunião; ✓ Serviços de Apoio; ✓ Serviços de Treinamento; ✓ Serviços de Comunicação; ✓ Serviços de Limpeza e Segurança; ✓ Sanitários e Copa. |

Fonte: Raupp e Beuren (2006).

Além desses serviços que são prestados pelas incubadoras, Engelman e Fracasso (2013) destacam que essas entidades, também, podem propiciar a possibilidade de internacionalização das empresas abrigadas em seus ambientes, em virtude do conhecimento global e de mercado estrangeiro que elas possuem e repassam para as incubadas.

No entendimento de Shepard (2013), em suas pesquisas, ele classifica as atividades exercidas pelas incubadoras como serviços diretos e indiretos prestados às organizações incubadas. Segundo o autor, os serviços diretos possuem um caráter consultivo, tais como ajudar as empresas em situações problemáticas, trabalhar em desafios específicos dos clientes, ajudar nas relações com os fornecedores etc. Os serviços indiretos, por sua vez, não são necessariamente “práticos”, no entanto, são importantes para o aperfeiçoamento e treinamento das empresas incubadas. Esses serviços incluem atividades de rede, como estabelecer parcerias, localizar recursos, identificar parceiros econômicos, entre outros.

Já Rubin, Aas e Stead (2015) entendem que as atividades gerenciais compartilhadas pelas incubadoras são fontes de conhecimento que as organizações almejam. Eles ainda relatam que esses conhecimentos são partilhados na forma de inter-relações, que podem ocorrer direta ou indiretamente entre a incubadora e as incubadas. Os autores descrevem, também, que o conhecimento compartilhado, tanto direto como indiretamente, constitui uma fonte de conhecimento imediato, dificilmente encontrado quando uma organização atua de forma independente.

Esses conhecimentos são classificados e quantificados, pelos autores, como três fontes de conhecimento, sendo eles: 1) o conhecimento tecnológico, que é compartilhado entre as organizações abrigadas, direta ou indiretamente, através da mediação da incubadora, acarretando diversas vantagens, como, por exemplo, em alguns casos, o seu compartilhamento pode gerar a colaboração que ajuda a criar novos produtos ou serviços para as incubadas ou, em outros, enriquecer o *know-how*³ dessas empresas; 2) o conhecimento de mercado, pois, para sobreviver nos estágios iniciais de uma organização, é importante entender as necessidades do mercado; 3) a fonte de recursos financeiros, evidenciando que as organizações se beneficiam das redes de gestão das incubadoras para melhorarem suas chances de investimento inicial ou de investimentos adicionais, como, também, podem lograr

³ Segundo o Dicionário Houaiss (2009), *know-how* é o conhecimento de normas, métodos e procedimentos em atividades profissionais. Especialmente as atividades que se exige formação técnica ou científica. Ainda, de acordo com esse dicionário, *know-how* é o saber prático, ou seja, uma habilidade adquirida pela experiência.

benefícios que vão além do lucro, podendo utilizar as conexões da incubadora com potenciais investidores e ter informações significativas sobre fundos potenciais.

Portanto, pode se perceber as IEBTs como ambientes que contribuem para o crescimento e a consolidação das empresas incipientes no mercado, de médio e pequeno porte, e de base tecnológica. E ainda, como importantes mecanismos de fomento à inovação, por meio de suas atividades e conhecimentos que são oportunizados à essas empresas, através das inter-relações efetivadas com as incubadas, favorecendo o desenvolvimento econômico e tecnológico.

2.2 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

O termo “relações interorganizacionais” é proposto para explicar as relações que ocorrem entre as organizações. Ele é utilizado para compreender o caráter e padrão, as origens, a racionalidade e as consequências desse tipo de relação. Essas relações podem ocorrer entre diversos setores, e podem envolver diversos tipos de organizações, como as públicas, privadas, sem fins lucrativos etc. E ainda podem se suceder de forma variada, que vai desde a relação entre duas organizações até o envolvimento de redes, contendo diversas organizações. Uma das características que identifica esses relacionamentos é o fato de que eles são situações em que implicam em mais do que uma relação passageira (CROPPER et al., 2008). E a base, o elo, para o estabelecimento dessas relações é a cooperação (VENTURINI, 2012).

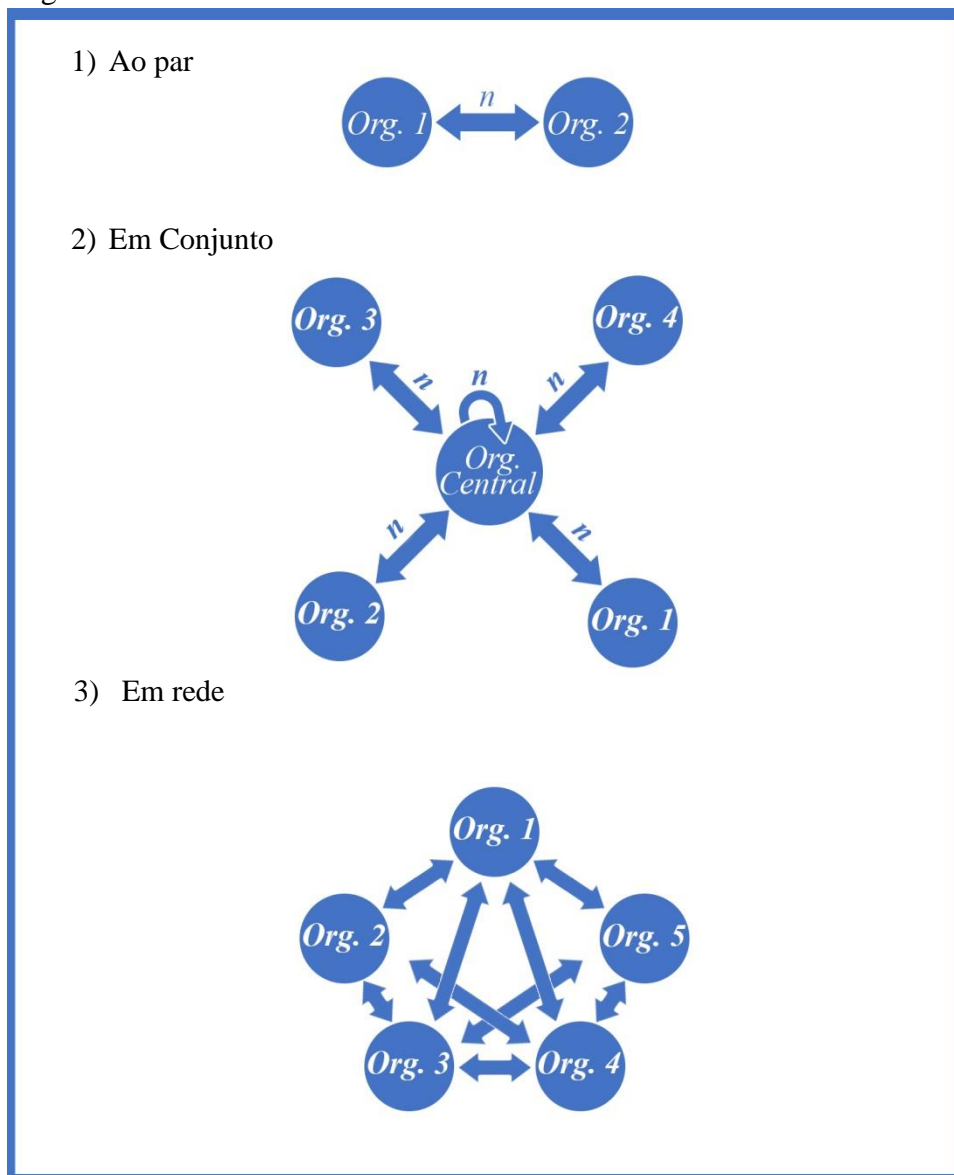
Essas relações surgem como uma forma de adquirir vantagens competitivas na aquisição e alocação de recursos. Corroborando com esse entendimento, Boehe et al. (2011) descrevem que esse tipo de relação pode possibilitar o acesso a diversos tipos de recursos e capacidades, como, por exemplo, conhecimentos, troca de informações, melhoria no processo de produção etc., uma vez que as empresas que atuam em rede, e possuem ligações com outras organizações, tendem a lograr ganhos superiores ao dos que são adquiridos quando elas operam de forma isolada (CUNHA; PASSADOR; PASSADOR, 2011). Nessa perspectiva, os relacionamentos interorganizacionais podem ser entendidos, de acordo com Oliver (1990), como as formas de interações entre recursos, realizado entre duas ou mais organizações, a fim de proporcionar vantagens competitivas na obtenção e alocação desses recursos.

Conforme o entendimento de Van de Ven, Walker e Liston (1979), as relações interorganizacionais podem ser configuradas de três formas, denominadas pelos autores de padrões de relacionamentos, sendo elas: 1) ao par, ocorrendo relações de forma mútua, entre

duas organizações; 2) o conjunto de organizações, que sucede entre empresas, mas existe a presença de um agente focal que se relaciona com os demais membros. Contudo, esses membros não interagem entre si, somente com o agente focal; 3) em rede, onde não há restrições para as relações. Logo, podem ocorrer diretamente entre todas as organizações, e em qualquer direção.

Para uma melhor compreensão sobre essa temática, a Figura 3, abaixo, ilustra, na perspectiva dos autores, essas três possíveis formas de relacionamento que podem ocorrer nas relações interorganizacionais. Nessa Figura, “n” significa o grau e quantidade de interações que correm entre as organizações.

Figura 4 – Formas de Relacionamento.



Fonte: Van de Ven, Walker e Liston (1979, p. 21).

É importante destacar que a partir da descrição dos autores, sobre essas três possíveis formas de interação entre empresas, observa-se a existência de relações que se configuram com a presença de uma organização exercendo maior influência sobre as demais. E, também, relações estabelecidas cujas organizações cooperam de forma recíproca, isto é, não havendo uma que exerça maior influência sobre as outras.

A literatura acadêmica aponta que essas relações que se configuram com a presença de uma firma exercendo maior influência sobre as demais, caracterizam-se pela presença de hierarquia, como é o caso das relações em conjunto. Já as que são estabelecidas entre empresas que cooperam de forma recíproca não apresentam hierarquia, como, por exemplo, as relações ao par e em rede.

Em observação a presença ou não de hierarquia nas relações em rede de cooperação, a literatura acadêmica aponta que existe uma direcionalidade nesses tipos de relações, e descreve essa direcionalidade como relações horizontais e verticais.

As relações horizontais podem ser descritas como relações de cooperação que ocorrem entre organizações que estão alocadas no mesmo setor de atuação do mercado, e que produzem produtos similares, ou seja, uma relação de cooperação entre uma organização e seus próprios concorrentes. E ainda, essas organizações possuem objetivos congruentes, que são estabelecidos de forma democrática e de acordo com os interesses da maioria (FERREIRA JÚNIOR; TEIXEIRA, 2008).

Logo, percebe-se que essa tipologia de rede interorganizacional é desenvolvida com a intenção de formar um ambiente de aprendizagem por meio de laços de cooperação recíproca entre as empresas presentes nessa rede.

Já as verticais, são relações com a presença de hierarquia dentro da rede. Esse tipo de relação acontece quando uma organização líder estabelece relações com as outras, ao longo de uma cadeia produtiva. As redes verticais também são conhecidas com redes *topdown* (de cima para baixo), que tem o significado de ser uma estrutura em que uma organização de menor porte funciona como fornecedora, direta ou indiretamente, para a de maior influência na rede (FERREIRA JÚNIOR; TEIXEIRA, 2008).

Dessa forma, entende-se que essa tipologia de rede apresenta uma estrutura hierárquica com uma empresa focal no centro das atividades desenvolvidas na rede.

2.2.1 Abordagens Teóricas

De modo geral, essas redes interorganizacionais têm sido analisadas a partir de diferentes perspectivas, no intuito de se tentar explicar as suas particularidades, bem como as motivações que impulsionam o estabelecimento dessas relações. Nesse contexto, Oliver e Ebers (1998), dentre outros autores que estão apresentados no decorrer do texto, verificam a existência de uma interdisciplinaridade de correntes teóricas. Algumas das que mais se destacam nos estudos acadêmicos são:

A teoria sobre **redes sociais** (*social networks*) é empregada no intuito de tentar compreender de que forma os laços sociais podem afetar o desempenho entre as organizações de determinada rede (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010). Nessa ótica, Ducci e Teixeira (2011) sugerem que ao se manter uma rede de relacionamentos, podendo ser formal ou informal, os empreendedores podem acessar os mais variados recursos e informações. Os autores argumentam que esses variados recursos e informações contribuem para a constituição do seu capital social.

As teorias **críticas** são utilizadas objetivando compreender, através da perspectiva do poder e da dominação, de que forma as relações são definidas em uma rede de cooperação (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010). Nesse sentido, percebe-se que as organizações sofrem, constantemente, influências diretas entre os fatores internos e externos presentes em seus contextos. Sendo assim, pode-se propor que havendo dependência de recursos entre as organizações, existe uma tendência de que o poder seja praticado de modo opressivo (OLIVEIRA; SACOMANO NETO; BOAVENTURA, 2016).

A teoria **institucional**, que possui uma visão imersa, alega que as organizações de menor porte tendem a estar sujeitas aos atos e controles das organizações mais poderosas, como, também, tendem a estar sujeitas aos processos que são definidos como padrões, de acordo com conceitos que prevalecem no contexto organizacional, e que estejam aceitos (institucionalizados) pela sociedade (SACOMANO NETO; TRUZZI; KIRSCHBAUM, 2013). Logo, pode-se entender que o ambiente e seus fatores tendem a influenciar e a moldar os atos das organizações, a fim de legitimar suas ações, tornando as empresas mais semelhantes (isomórficas).

As teorias sobre **estratégia** destacam como a colaboração e as relações interorganizacionais podem impactar na competitividade das empresas (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010). Coraiola, Mello e Jacometti (2012) observam que essa teoria pode ser associada a quatro perspectivas: 1) a racional, que pode ser vista como a

capacidade de prever e formular alternativas para a condução do empreendimento; 2) a política, a qual busca demonstrar que os padrões das ações estratégicas vão além dos elementos racionais, logo, são elementos políticos e questões de poder; 3) a interpretativa, que destaca a importância da estrutura cognitiva dos estrategistas, do conhecimento e da influência dos processos de produção na elaboração da rede; e, 4) possui uma visão mais recente, posterior a 1990, e nela, a estratégia é vista como um fenômeno da prática social.

A **teoria dos custos de transação (TCT)**, que aborda, em síntese, a seleção da forma organizacional mais apropriada para minimizar os custos (MESQUITA et al., 2013). Segundo Arruda et al. (2013), essa teoria tem como foco o custo da transação que é empreendida entre uma organização e outros atores, atuando em rede. Os laços de competição e de colaboração que podem ser instituídos na rede de cooperação podem diminuir os custos de transação e melhorar a competitividade da rede. Logo, tais custos incentivam as organizações a exercerem modos alternativos de organização e de coordenação de suas práticas.

A **teoria baseada em recursos (TBR)**, embasada no entendimento de que uma organização deve cooperar em rede, porque não possui todos os recursos necessários disponíveis para empreender sua atividade chave. Assim, entende-se que uma organização tem que gerir sua dependência de recursos com os outros membros e a rede. Em outras palavras, essa teoria evidencia que a sobrevivência das organizações está relacionada com a dependência que ela possui em adquirir recursos decisivos do ambiente externo, uma vez que as empresas não são autosuficientes e, em consequência disso, dependem do ambiente para exercer suas atividades. Por esse motivo, as organizações procuram desenvolver algum tipo de conexão que tende a minimizar sua dependência com o ambiente externo (KLEIN; PEREIRA, 2016). Segundo Rossetto e Rossetto (2005) essa teoria possui um relativo voluntarismo e, em síntese, enfatiza a forma como as organizações tratam das contingências do ambiente. Esses dois teóricos ainda percebem que os estudiosos dessa teoria entendem que as organizações lutam contra as ameaças externas e a escassez de recursos, e destacam o componente político e o interorganizacional no processo de aquisição desses recursos.

Diante do exposto, é importante atentar para o fato de que cada uma dessas abordagens busca compreender e explicar o estabelecimento e funcionamento das relações interorganizacionais através de uma perspectiva. Assim, observa-se que essas abordagens teóricas procuram analisar as relações por perspectivas que vão desde uma análise de aspectos mais voltados para o social e organizacional das empresas, como a teoria das redes sociais, por exemplo, até uma análise de aspectos mais voltados para os fatores econômicos, tal como a teoria dos custos de transação.

2.2.2 Fatores Motivacionais

A partir de cada uma dessas abordagens teóricas, objetivando descrever as diversas características inerentes as relações interorganizacionais, a literatura conceitua uma série de fatores considerados motivacionais para a formação dessas relações. Oliver (1990), em seus estudos, buscou agregar alguns fatores apresentados na literatura. Nesse sentido, a autora observa a existência de seis fatores, sendo eles:

A **necessidade**, destacando que a possibilidade de atuar em rede advém da precisão de ter um maior acesso a recursos escassos ou de atender as necessidades legais ou regulatórias, a fim de reduzir custos (OLIVER, 1990). Nessa mesma linha, Franco (2007) apresenta, dentre os vários objetivos existentes da cooperação, a variável partilhar quadros superiores e técnicos como um fator que remete à cooperação. Posto que a partilha desses quadros pode ser vista, pelas organizações que compõem a rede, como uma prática estratégica de sucesso, já que os quadro superiores e técnicos são práticas que deram certo e estão consolidadas no mercado. Logo, esses quadros tendem a ser copiados pelas demais organizações que atuam na rede. Dias (2016), alinhado com o entendimento de Oliver, conceitua o fator necessidade como sendo a possibilidade de formular elos ou trocas, influenciados pelos recursos escassos.

A **assimetria**, indicando que o estabelecimento das relações interorganizacionais pode ser induzido pela capacidade que uma determinada organização pode exercer o poder sobre outras ou sobre os recursos que elas possuem (SOUSA, 2010). Nesse entendimento, Dias (2016) destaca que as relações interorganizacionais podem ser motivadas pelo potencial exercício de poder ou liderança que uma organização pode exercer sobre outras, devido aos recursos distintos.

A **reciprocidade**, apontando que a cooperação e colaboração são fatores que motivam o estabelecimento da atuação em rede, visto que a melhoria do relacionamento entre as empresas, a partir da reciprocidade, possibilita adquirir vantagens mútuas para as organizações cooperadas (OLIVER, 1990). Nessa perspectiva, Dias (2016) destaca, dentre as variáveis existentes na atuação recíproca, a congruência de objetivos e de resultados almejados como uma variável que apontam para a necessidade de atuar de forma conjunta para reduzir custos. Castro, Bulgavo e Hoffmann (2011) ressaltam que a literatura apresenta a confiança como um pré-requisito para o estabelecimento da cooperação.

A busca pela **eficiência**, ressaltando que as organizações objetivam estabelecer ações de forma cooperada com a intenção de alcançar a máxima vantagem competitiva, mediante as

interações que ocorrem na rede (OLIVER, 1990). A autora ainda descreve que essa contingência tem uma perspectiva voltada para os fatores internos da organização, como as entradas (*input*) e as saídas (*output*). Dias (2016), corroborando com os estudos de Oliver (1990), relata que as organizações almejam estabelecer relações interorganizacionais, a fim de melhorar o uso de seus recursos internos ou de melhorar os volumes de saída de seus produtos. Já Sousa (2010), em seus estudos, descreve, por exemplo, a variável redução de custos com os fornecedores como um fator que remete a eficiência almejada pelas organizações.

A busca por uma maior **estabilidade**, evidenciado que o objetivo da formação da rede pode estar ligado a questão de as organizações obterem maior segurança para se manterem no mercado, bem como para a possibilidade de um planejamento que resulte em um crescimento organizado (SOUSA, 2010). O autor ainda relata que a busca por adquirir a estabilidade dá-se devido à escassez de recursos, em especial, das organizações de menor porte. Nesse entendimento, Dias (2016) descreve a busca por estabilidade como uma resposta à incerteza ambiental.

A **legitimidade**, que tende a motivar as organizações a agirem de forma cooperada. Esse fator se apresenta quando há a intenção de uma organização demonstrar ou aumentar sua reputação e o seu prestígio no mercado ao qual está inserida (OLIVER, 1990). Nessa linha de entendimento, Franco (2007) aborda, dentre vários objetivos na busca por legitimação, as variáveis reputação e imagem reconhecida no mercado como dois dos critérios estabelecidos para a escolha de um parceiro e para o estabelecimento de laços de cooperação.

Além desses fatores agregados por Oliver, a literatura ainda apresenta outras variáveis que tendem a motivar o estabelecimento de redes de cooperação. Castro, Bulgavo e Hoffmann (2011) apontam, por exemplo, os **relacionamentos com os fornecedores**, novos ou antigos, como sendo um fator decisivo que impulsiona o desenvolvimento de redes de cooperação.

A melhoria dos **relacionamentos com os fornecedores** atuais ou o acesso a **novas parcerias** também são fatores contingenciais considerados motivacionais. Visto que, tanto a melhoria dos relacionamentos, como o estabelecimento de novas parcerias, possibilita às organizações em rede um aumento do seu poder de mercado. Esse aumento é resultante da ampliação da capacidade do poder de compra das organizações, quando se unem para comprar dos fornecedores (CASTRO; BULGAVO; HOFFMANN, 2011). Esse suporte oferecido perpassa todas as áreas das empresas, desde uma capacitação de funcionários, ações de marketing, até mesmo a exportação de seus produtos.

Outros fatores que tendem a motivar o estabelecimento das relações interorganizacionais são apontados por Verschoore e Balestrin (2008). Esses autores propõem a existência de cinco fatores considerados impulsionadores para a elaboração das redes de cooperação, sendo eles:

O **acesso a soluções**, evidenciando um meio para reduzir as dificuldades individuais através de soluções compartilhadas. Esse acesso pode ser visto como os serviços, os produtos e a infraestrutura que são fornecidos pela rede, a fim de que as organizações associadas possam se desenvolver (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

Os **ganhos de escala e poder de mercado**, distinguindo que ganhos derivados do aumento da rede, ou seja, do número de associados, são fatores que motivam o estabelecimento de redes de cooperação, pois, a possibilidade de ampliar a força de ação de uma organização, através da ação conjunta com outras, pode aumentar os ganhos de escala e o poder de mercado dessas organizações (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

Aprendizagem e inovação, explicando que a possibilidade de compartilhar ideias ou experiências entre as organizações são fatores que motivam o estabelecimento das relações. Segundo Verschoore e Balestrin (2008), esse fator indica que um ambiente favorável à aprendizagem e à inovação possibilita ganhos extremamente importantes, como, por exemplo, facilita a identificação de novas oportunidades e a concepção de ideias inovadoras, além de outros.

As **relações sociais**, relatando que a atuação em rede gera as condições necessárias para fortalecer os laços de relacionamentos existentes entre os participantes. Logrando ganhos que vão além do puramente econômico, como o fortalecimento do capital social, por exemplo (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

A **redução de custos e riscos**, demonstrando que esse fator tende a ser buscado em virtude da possibilidade de partilhar os custos e riscos de determinadas ações, como, também, partilhar os investimentos que são comuns aos participantes (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). Nesse fator, a literatura acadêmica aponta a confiança como uma variável que tende a contribuir para que ocorram as transações existentes na rede.

Segundo a literatura, outro fator importante para o estabelecimento das relações entre as organizações é a **confiança** (MENDES, 2008; BALESTRIN, VERSCHOORE, REYES JUNIOR, 2010; ALVES et al., 2013). De acordo com Alves et al. (2013), a confiança é a chave para a criação, a manutenção e a evolução dos relacionamentos de forma cooperada. Ela afeta positivamente a qualidade das relações entre as organizações (BARNES et al., 2015). Mendes (2008) evidencia que o ambiente em rede favorece o estabelecimento do

sentimento de confiança, e que ela aparece tanto nas relações formais como nas informais. Sousa (2010) descreve que a possibilidade de troca de informação tende a estar diretamente relacionada com o grau de confiança dentro da rede, e que a troca de informação e a confiança são fatores que atuam de forma interligada, facilitando o modo como se dão as transações. O autor ainda destaca que a efetivação desse construto está interligada a outros fatores, como, por exemplo, o tempo das relações, a ausência de oportunismo, entre outros.

Para uma melhor compreensão desses fatores, logo abaixo, o Quadro 5 expõe uma síntese desses fatores considerados motivacionais para o estabelecimento das relações interorganizacionais.

Quadro 5 – Fatores Motivacionais.

| Fator Motivacional | Características | Autores |
|--|--|-----------------------------------|
| Necessidade | Advém da precisão de ter um maior acesso a recursos escassos ou de atender as necessidades legais ou regulatórias por meio da atuação cooperada. | Oliver (1990) |
| Assimetria | Indicando que uma organização pode exercer poder ou influência sobre outra, ou sobre a rede, com o propósito de adquirir recursos escassos. | |
| Reciprocidade | Colaboração e cooperação como estratégia que possibilita a aquisição de vantagens mútuas entre as organizações. | |
| Eficiência | Fator que pode motivar o estabelecimento de redes entre as organizações devido a possibilidade de aperfeiçoar o uso dos seus recursos internos. | |
| Estabilidade | Estratégia utilizada a fim de tentar buscar uma forma de adquirir maior segurança para se manter no mercado. | |
| Legitimidade | Fator que tende a motivar em virtude de uma organização buscar mostrar ou aumentar o seu prestígio e a sua reputação no mercado. | |
| Relacionamento com os fornecedores | Capacidade de aumentar o poder de compra das organizações frente aos fornecedores, mediante a atuação de forma conjunta no momento da compra. | Castro, Bulgavo e Hoffmann (2011) |
| Acesso a soluções | A busca por minimizar suas dificuldades individuais por meio de soluções compartilhadas. | Verschoore e Balestrin (2008) |
| Ganhos de escala e poder de mercado | Possibilita um maior investimento nos produtos e processos produtivos, como, também, maior acesso a novos mercados. | |
| Aprendizagem e inovação | O compartilhamento de ideias e experiências a fim de adquirir diversas vantagens, como a concepção de ideias inovadoras, por exemplo. | |
| Relações sociais | A intensificação dos laços possibilita benefícios para as organizações, como, por exemplo, o fortalecimento do capital social das organizações. | |

Continua.

| Fator Motivacional | Características | Autores |
|-----------------------------------|---|--|
| Redução de custos e riscos | A redução de incidência de custos favorece a obtenção de suporte para os empreendimentos e torna viável os riscos e as ações complexas. | Verschoore e Balestrin (2008) |
| Confiança | Observa-se que esse fator pode afetar positivamente a qualidade das relações entre as organizações, tanto as relações formais como as informais, podendo facilitar a forma como se dão as transações. | Mendes (2008); Balestrin, Verschoore, Reyes Junior (2010); Alves et al. (2013) |

Fonte: Autoria própria (2016).

Portanto, no Quadro 5 são expostas e sintetizadas algumas das variáveis apontadas na literatura acadêmica que motivam o estabelecimento das relações interorganizacionais.

2.2.5 Fatores que Tendem a Causar Conflitos

Apesar das diversas vantagens verificadas na literatura acadêmica, que se apresentam como fatores que podem motivar o estabelecimento das redes de cooperação, essas redes não estão ausentes de inconvenientes. Nelas, diversas disfunções podem se apresentar como desmotivadoras e, em consequência disso, determinantes para que as organizações deixem de atuar de forma cooperada. Segundo Xavier Filho et al. (2015), Wegner e Padula (2012), bem como Venturini (2012), essas disfunções podem estar ligadas a incompatibilidade de perfil das empresas cooperadas. Venturini (2012) ainda cita como exemplo dessa incompatibilidade o público-alvo da organização, a diferença no tipo do produto adquirido, o volume de compras, a localização geográfica, o porte das empresas, entre outros.

Segundo Klein e Pereira (2014) e Xavier Filho et al. (2015), a **falta de confiança e comprometimento** é um fator que afeta as relações. Os autores destacam que a ausência de confiança e comprometimento tende a dificultar e estreitar os laços de cooperação nas redes. De acordo com Klein e Pereira (2014), as dificuldades inerentes, como, também, a não execução de muitas atividades, ações e trocas de forma conjunta, podem ser resultantes da falta de confiança e comprometimento entre as organizações em rede.

Ainda, de acordo com Klein e Pereira (2014), e Xavier Filho et al. (2015), o **oportunismo** entre as empresas pode prejudicar a atuação em rede. Segundo Klein e Pereira (2014), o oportunismo possui uma relação oposta com o fator confiança. Ele pode ser considerado como um fator individual. Geralmente é uma atitude motivada a lograr ganhos a curto prazo ou de imediato, em detrimento de ganhos futuros.

Conforme Klein e Pereira (2014), **as metas e os objetivos não alcançados** se configuram como o outro fator que deprecia a atuação em rede de cooperação. Os autores apontam que a capacidade de continuidade das atividades cooperadas está condicionada a capacidade de atingir os objetivos estabelecidos, tornando as organizações da rede mais competitivas.

Segundo Klein e Pereira (2014), Wegner e Padula (2012) e Xavier Filho et al. (2015), o **imediatismo** de ganhos pode prejudicar a atuação em rede. Wegner e Padula (2012) indicam que a pressão por resultados imediatos, por parte de algumas organizações, pode desmotivar e causar a frustração das expectativas. Já Klein e Pereira (2014) apontam que esse fator pode ser visto como uma questão inerente ao oportunismo, e que uma organização pode buscar a realização e a efetivação de suas próprias necessidades em primeiro lugar, em detrimento dos objetivos conjuntos, não necessitando da aprovação dos demais membros da rede.

Conforme Wegner e Padula (2012) e Xavier Filho et al. (2015), outro fator é o **número insuficiente de participantes**. Wegner e Padula (2012) ainda apontam que o baixo quantitativo de membros em uma rede de cooperação pode afetar as relações interorganizacionais, uma vez que essa insuficiência pode se apresentar na forma de baixo poder de barganha frente ao mercado, afetando a capacidade de compra conjunta e de marketing compartilhado, por exemplo.

Portanto, percebe-se que as relações interorganizacionais tendem a ser uma importante fonte de vantagem competitiva. E, que a partir dessa percepção, essas relações são abordadas por diferentes óticas para tentar compreender suas características, como é o caso das variáveis que motivam o seu estabelecimento e as disfunções que se revelam nesse tipo de relacionamento, por exemplo. Percebe-se, também, que essas relações podem configurar as mais diversas tipologias, como, por exemplo, as Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica, que assumem um papel estratégico, enquanto agentes promotores de vantagens competitivas para as organizações nascentes no mercado.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia da pesquisa apresenta, a seguir, a tipologia da pesquisa, evidenciando os procedimentos técnicos e os objetivos escolhidos para abordar esta pesquisa; o método de coleta dos dados; a população e amostra selecionada; e, por fim, a forma de tratamento dos dados levantados.

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

O método de abordagem desta pesquisa é conceituado como um **estudo de caso**. Pois visa contribuir com o conhecimento existente sobre os fenômenos individuais e organizacionais, sociais, políticos e de grupo. Utilizando-se de observações diretas dos acontecimentos, como, por exemplo, das entrevistas e observações dos participantes (YIN, 2004).

Quanto aos objetivos de pesquisa, esse estudo é classificado como **descritivo** e **exploratório**. Pode ser classificado como **descritivo** por possuir a finalidade de descrever as características de uma determinada população ou fenômeno, ou então, a determinação de relações entre variáveis. Através do uso de técnicas padronizadas para a coleta de dados, como, por exemplo, o questionário (GIL, 1987). E pode ser classificado, também, como uma pesquisa **exploratória**, em razão de propiciar uma visão mais ampla, de tipo aproximativa, sobre determinado fenômeno (GIL, 1987), a fim de ter uma maior compreensão do fenômeno estudado.

Assim, a tipologia de pesquisa deste trabalho caracteriza-se por ser um estudo de caso de objetivo descritivo, por tentar retratar certas particularidades das relações entre empresas incubadas ou que já se graduaram, e exploratório, pois visa explorar determinadas características dessas relações.

3.2 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados desta pesquisa, optou-se pela utilização de dois instrumentos. O primeiro foi um **roteiro semiestruturado**, constando no Apêndice 1, utilizado por meio de uma técnica qualitativa denominada de **entrevista em profundidade**, adaptado dos trabalhos dos autores Balestro (2002), Pereira (2005) e Sousa (2010). Desenvolvido com o objetivo coletar dados primários, frente a Gerente da Incubadora, a fim de descrever os elementos que

definem as relações interorganizacionais no ambiente da ITNC. Segundo Malhotra (2001) esse tipo de instrumento possibilita coletar dados de forma direta e não estruturada. Buscando incentivar a entrevistada a compartilhar o máximo de informação possível (COOPER; SCHINDLER, 2003).

O segundo instrumento foi um **questionário estruturado**, constando no Apêndice 2, de caráter quantitativo, constituído por perguntas fechadas, compostas por múltiplas escolhas (MARCONI; LAKATOS, 2003), adaptado dos trabalhos de Mendes (2008) e de Zancan (2011). Esse questionário foi elaborado em duas seções, a primeira é composta por 37 (trinta e sete) afirmativas, agrupadas de acordo com cada fator motivacional analisado, avaliadas através de uma escala numérica com valores que variam entre 1 (um) e 10 (dez), sendo 1 (um) o valor menos importante e 10 (dez) o valor mais importante, de acordo com o grau de importância que os gestores julgarem melhor. Já a segunda seção é composta por perguntas fechadas que buscam identificar o perfil dos gestores incubados e já graduados na ITNC.

Desenvolvido com o propósito de adquirir dados primários concernentes ao perfil dos gestores e de suas respectivas organizações, verificar os motivos que levam os gestores a criarem e manterem parceria com a Incubadora, e, por fim, verificar os padrões similares e dissimilares, entre as incubadas e as graduadas, que motivaram a entrada na ITNC.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

É relevante destacar que a escolha da ITNC como público alvo deu-se em virtude de ter se tornado uma das incubadoras certificadas pelo Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (Cerne), no ano de 2016.

Assim, o sujeito da pesquisa escolhido para a análise qualitativa foi composto pela Gerente da Incubadora. E, para a análise quantitativa, o público alvo escolhido foi constituído por todas as empresas que constam no banco de dados da Incubadora. Totalizando, dessa forma, trinta e seis (36) empresas que estão abrigadas ou já foram graduadas. Sendo que desse total de organizações, onze (11) estão incubadas na ITNC e vinte e cinco (25) firmas já são graduadas.

Da totalidade desses 36 (trinta e seis) empreendimentos que foram procurados para responder ao questionário, somente 10 (dez) organizações incubadas colaboraram respondendo ao questionário, e apenas 2 (duas) firmas graduadas participaram da pesquisa, perfazendo uma amostra de 12 (doze) empresas que cooperaram com o levantamento.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados adquiridos no roteiro semiestruturado com a Gerente da ITNC possui um tratamento qualitativo, a fim de possibilitar uma melhor visão e entendimento do contexto do problema que deseja analisar (MALHOTRA, 2001). Uma vez que esse tipo de pesquisa busca evidenciar as significações compreendidas nos atos e nas práticas (CHIZZOTTI, 1991).

Já os dados adquiridos mediante o questionário estruturado, entregue aos gestores, possuem dois tipos de tratamentos: uma análise descritiva gráfica e um tratamento estatístico denominado de Análise de *Cluster*, ou Análise de Agrupamento. Segundo Cavalcanti Júnior (2006), a análise de *cluster* pode ser entendida como um método de caráter exploratório, utilizado para identificar padrões de um determinado conjunto de dados, a fim de agrupar esse conjunto em *clusters* (grupos) de acordo com suas similaridades ou dissimilaridades existentes. No entanto, um aspecto importante a ser destacado para este trabalho é o fato de que essas variáveis são comparadas dentro de uma margem de erro considerada aceitável para a probabilidade estatística, que é de até 5% de possibilidade de erro ($p\text{-valor} \leq 0,05$).

Ainda sobre o tratamento quantitativo, as variáveis apresentadas no questionário, referentes aos fatores que motivam as organizações a se abrigarem na ITNC, foram nomeadas para dar procedimento aos gráficos e a Análise de *Cluster*. A seguir, o Quadro 6 apresenta essas variáveis arranjadas de acordo com cada fator pesquisado, e as suas nomeações.

Quadro 6 – Nomeação e Numeração das Variáveis Verificadas.

| Motivos para a entrada na ITNC | | Nomeação |
|--------------------------------|--|----------|
| Necessidade | Maior facilidade na obtenção de recursos. | N1 |
| | Competência da ITNC por experiências passadas com empresas no mesmo estágio. | N2 |
| | Avaliação positiva sobre o custo/benefício de entrar na ITNC. | N3 |
| | Oportunidades para aprender e se adaptar a novas competências. | N4 |
| | Espaço físico. | N5 |
| | Complementação técnica. | N6 |
| Eficiência | Buscando melhorar a qualidade dos serviços ou produtos. | E1 |
| | Capacidade de reduzir o tempo de fabricação dos produtos. | E2 |
| | Capacidade de aumentar sua produção. | E3 |
| | Capacidade de aumentar suas vendas. | E4 |
| | Capacidade de reduzir os custos. | E5 |

Continua.

| Motivos para a entrada na ITNC | | Nomeação |
|--------------------------------|---|----------|
| Assimetria | Possibilidade de acessar a novos mercados. | A1 |
| | Busca por novos conhecimentos em gestão, informática, dentre outros. | A2 |
| | Responder rapidamente à demanda de mercado e as mudanças tecnológicas. | A3 |
| | Melhorar a capacidade de responder as ações dos concorrentes. | A4 |
| Estabilidade | Adotar formas de organização que privilegie a padronização. | ES1 |
| | Aumento da habilidade para gerenciar incertezas e resolução de problemas complexos. | ES2 |
| | Possibilidade de reduzir os riscos do negócio. | ES3 |
| | Capacidade de compartilhar recursos (sala de reuniões, dentre outros). | ES4 |
| | Experiência da ITNC no tipo de negócio que desenvolvo. | ES5 |
| Legitimidade | Pela reputação da ITNC e do IFRN. | L1 |
| | Maior aceitação de algumas instituições de outros países. | L2 |
| | Melhorar a reputação da marca da minha empresa ao ser incubada. | L3 |
| | Melhorar a imagem da minha empresa para crescer no setor em que atuo. | L4 |
| | Obtenção de novos financiamentos devido a imagem da ITNC. | L5 |
| | Potencial de consolidar a minha posição no mercado. | L6 |
| Reciprocidade | Troca de informações com a incubadora e outras incubadas. | R1 |
| | Suporte mútuo e obtenção de sinergia em grupo. | R2 |
| | Divisão de custos de produção/comercialização com a ITNC e outras incubadas. | R3 |
| | Capacidade de desenvolvimento de tecnologias com a ITNC e outras incubadas. | R4 |
| | Capacidade de partilhar recursos e competências com a ITNC e outras incubadas. | R5 |
| | Intercâmbio de ideias entre os participantes das outras incubadas e a ITNC. | R6 |
| Confiança | Crença na marca IFRN como de qualidade. | C1 |
| | Indicação de um amigo. | C2 |
| | Crença de que vai melhorar o relacionamento com os fornecedores. | C3 |
| | Crença de que vai melhorar o relacionamento com os clientes. | C4 |
| | Crença de que vai melhorar o desempenho operacional da minha empresa. | C5 |

Fonte: Autoria própria (2017).

Portanto, essas 37 (trinta e sete) variáveis foram desenvolvidas e nomeadas com o intuito de verificar os motivos que levam os gestores incubados ou já graduados a buscarem os serviços de incubação. Para isso, essas 37 (trinta e sete) afirmativas são avaliadas em um numérica de importância, com valores que variam entre 1 (um) e 10 (dez), sendo 1 (um) o valor menos importante e 10 (dez) o valor mais importante, de acordo com o grau de importância que os gestores julgarem melhor.

4 ANÁLISE DOS DADOS

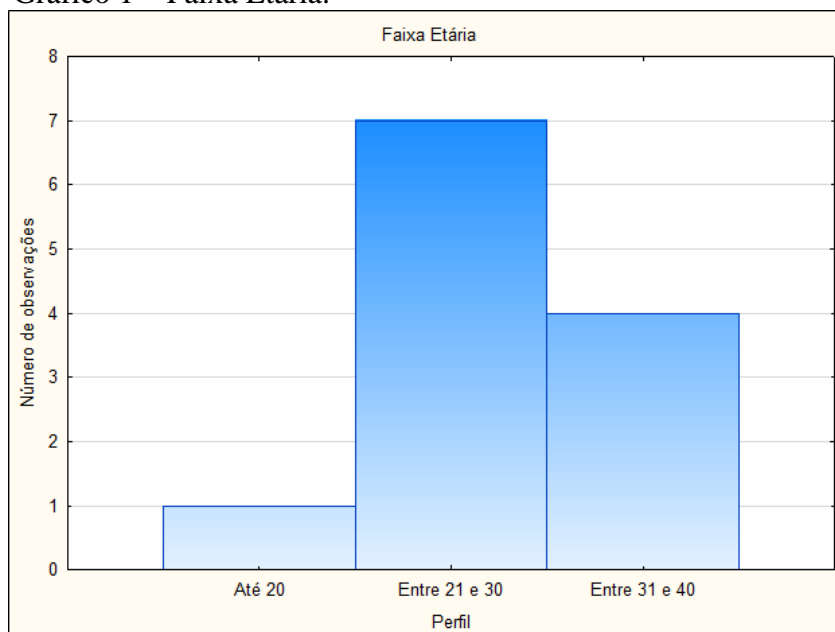
A seguir, são apresentados os resultados obtidos no levantamento dos dados. Para isso, essa análise foi dividida em três seções. A primeira retrata a descrição do perfil dos doze gestores que responderam ao questionário, bem como a descrição do perfil de suas respectivas empresas. A segunda relata a identificação e descrição dos fatores motivacionais através de duas subseções, a percepção da gerente da Incubadora e a percepção dos gestores. E, por fim, a terceira seção aborda a análise do cluster da ITNC.

4.1 PERFIL DOS GESTORES E DAS ORGANIZAÇÕES

Para atender ao objetivo de definir o perfil dos gestores e de suas respectivas empresas, foi realizada uma análise das variáveis gênero, faixa etária, escolaridade, cargo ou função ocupada na organização, formação profissional dos sócios, o ramo de atividade da sua empresa, tempo de existência da mesma, tempo de incubação na ITNC/IFRN, quantitativo de funcionários de carteira assinada e o número de funcionários terceirizados na empresa.

A primeira característica que se apresenta é o perfil do gestor em relação ao gênero. De acordo com os dados colhidos, todos os respondentes são do sexo masculino. Já a segunda característica a ser apresentada é em relação à faixa etária. O Gráfico 1 exibe logo abaixo os resultados obtidos na pesquisa.

Gráfico 1 – Faixa Etária.

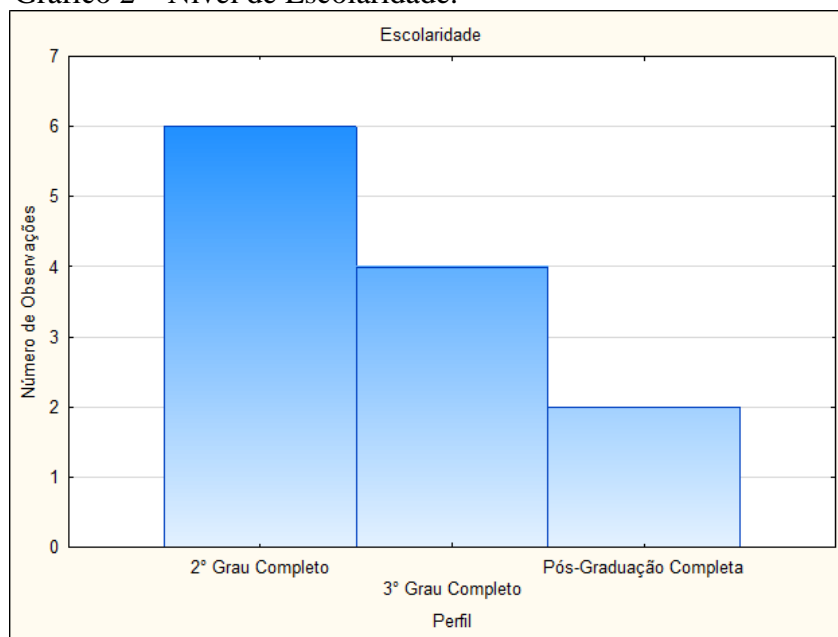


Fonte: Autoria própria (2017).

Nesse gráfico, pode-se depreender que todos os participantes são jovens, pois, apresentam uma faixa etária máxima de até 40 (quarenta) anos de idade. No entanto, o que se destaca, de acordo com os dados, é o fato de a maioria dos entrevistados encontrar-se na faixa etária que varia entre 21 (vinte e um) e 30 (trinta) anos de idade.

Outra característica importante é em relação ao nível de escolaridade dos gestores. O Gráfico 2 exhibe o perfil dos entrevistados conforme esse grau.

Gráfico 2 – Nível de Escolaridade.

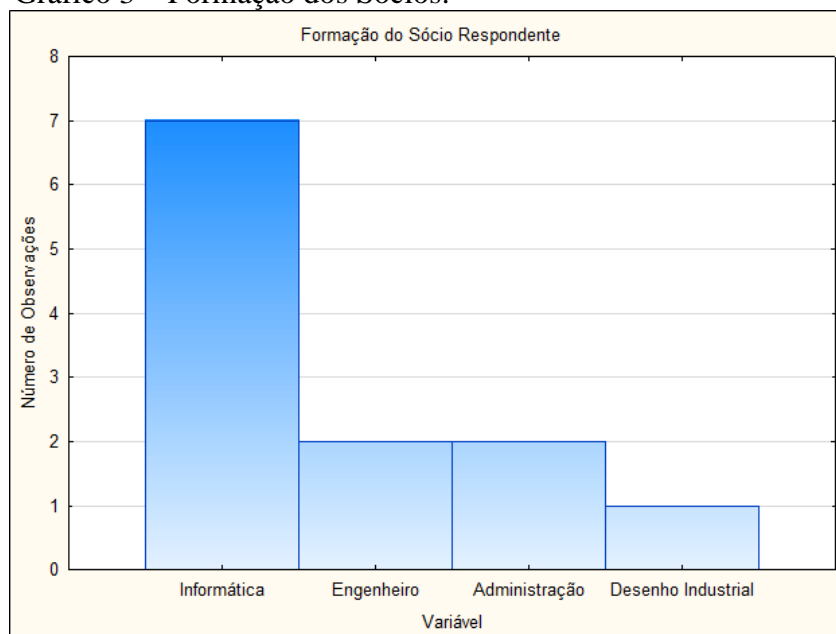


Fonte: Autoria própria (2017).

De acordo com esse gráfico, os dados apontam que a metade desses gestores possui o segundo grau completo, já a outra parcela dos que responderam ao questionário possui formação superior. E dentre estes, dois possuem pós-graduação completa. Logo, o gráfico aponta que a metade desses gestores ainda não possui alguma formação superior.

A terceira característica que se destaca é o fato de que todos os doze gestores formaram seus empreendimentos por meio de sociedade. E que todos os sócios possuem algum tipo de formação técnica ou superior relacionada à natureza de seu empreendimento. A seguir, o Gráfico 3 evidencia o tipo de formação profissional dos sócios dos respondentes.

Gráfico 3 – Formação dos Sócios.



Fonte: Autoria própria (2017).

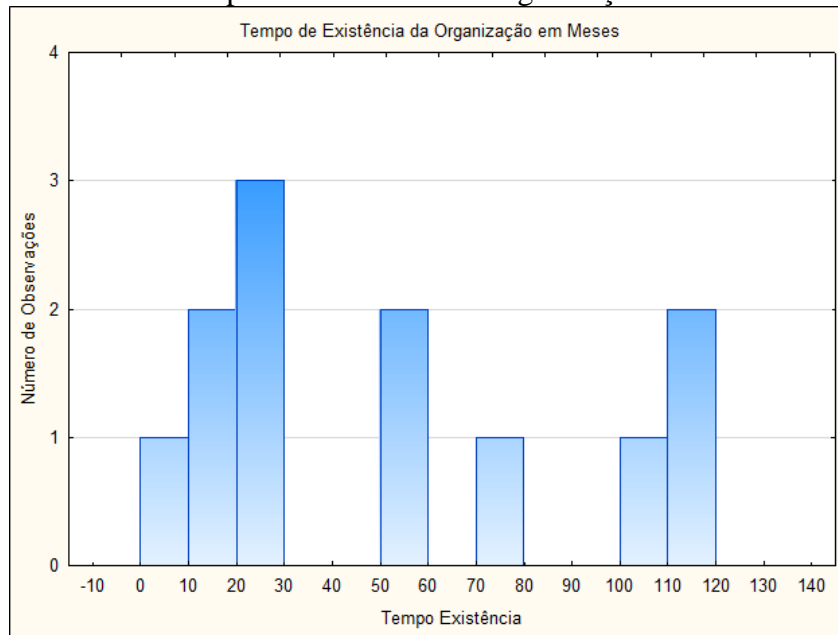
O Gráfico 3 possibilita verificar que a maioria dos sócios possui algum tipo de formação profissional voltada para a área de informática. Uma vez que 7 (sete) dos 12 (doze) gestores responderam, quando questionado sobre a formação profissional dos seus sócios, que eles possuem nível de instrução profissional voltado para essa área.

Por fim, a última característica a ser apresentada, pertinente ao perfil dos gestores, é referente às atividades gerenciais exercidas dentro da organização. Segundo os dados levantados, 11 (onze) dentre os 12 (doze) respondentes exercem funções gerenciais dentro de suas respectivas organizações. Dessa forma, somente um dos entrevistados não possui a função de gerente dentro do seu próprio empreendimento.

Quanto ao perfil das empresas presentes na pesquisa, os dados levantados permitem identificar algumas características. A primeira a se destacar é que a metade desses empreendimentos atua na área de desenvolvimento de *software*, fato que corrobora com o Gráfico 3, devido ao fato de que pouco mais da metade dos entrevistados possuem sócios com formação profissional voltada para esse tipo do mercado. Já as demais empresas atuam em outros setores do mercado.

Outra característica apontada é o tempo de existência das organizações no mercado. O Gráfico 4 exhibe a variação do tempo de vida dessas organizações.

Gráfico 4 – Tempo de Existência da Organização.

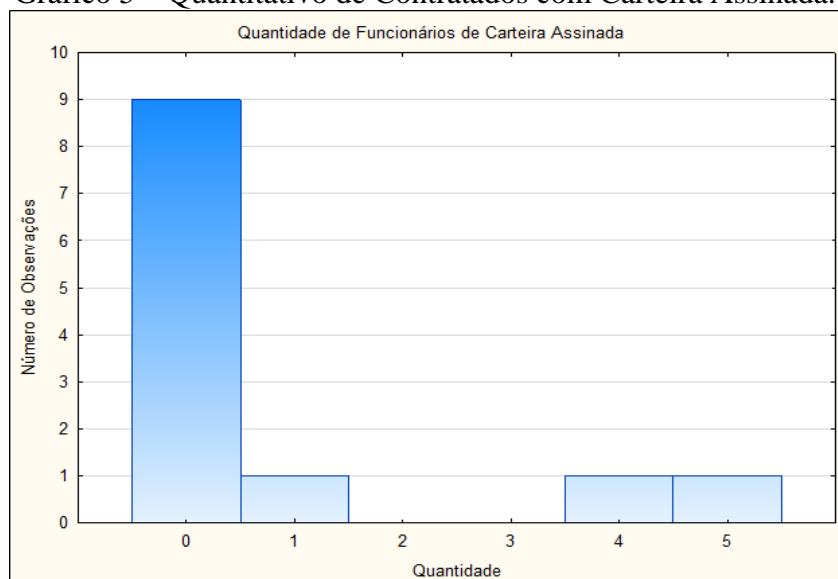


Fonte: Autoria própria (2017).

O Gráfico 4 possibilita compreender que metade desses empreendimentos possui tempo de atuação no mercado de, no máximo, até 30 (trinta) meses. Da outra metade dos negócios, 2 (dois) empreendimentos possuem até 120 (cento e vinte) meses de mercado, isto é, 10 (dez) anos de vida. Entretanto, é importante informar que 1 (um) dos gestores se eximiu de responder a esse questionamento.

Mais uma característica a se ressaltar é o quantitativo de pessoas empregadas com carteira assinada no quadro funcional dessas empresas, conforme o Gráfico 5.

Gráfico 5 – Quantitativo de Contratados com Carteira Assinada.

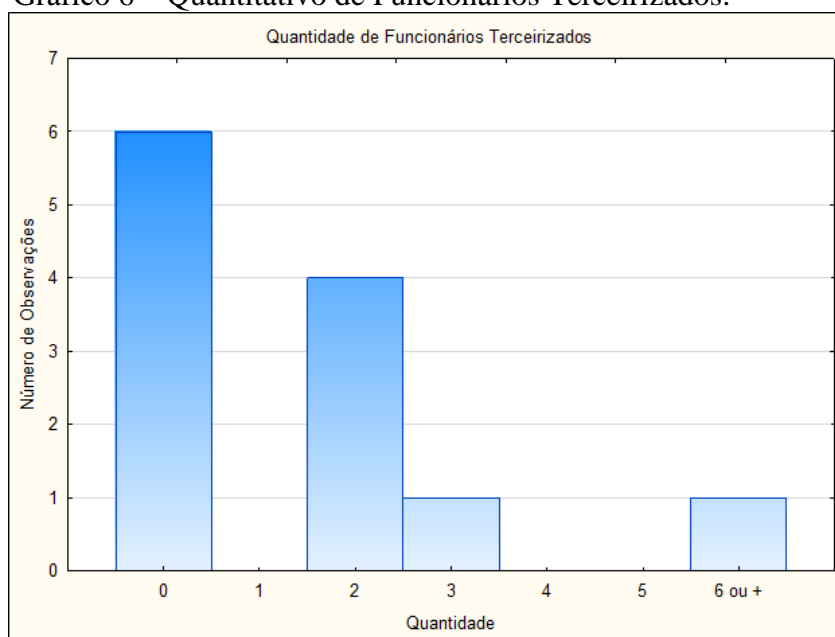


Fonte: Autoria própria (2017).

O Gráfico 5 permite observar que das 12 (doze) organizações que participaram da pesquisa, 9 (nove) não possuem um quadro de funcionários de carteira assinada em sua estrutura. Em outras palavras, somente os empreendedores e seus respectivos sócios trabalham no próprio empreendimento. Assim, do montante dessas empresas, somente 3 (três) firmas funcionam com empregados de carteira assinada. Contudo, dentre as empresas que geram empregos formais, observa-se que esses empreendimentos possuem baixo quantitativo de contratados de carteira assinada em seus quadros funcionais, com, no máximo, 5 (cinco) funcionários. No entanto, é uma característica condizente com as *start-up*⁴.

A última característica que se apresenta, referente ao perfil das empresas incubadas ou que já se incubaram na ITNC, é o quantitativo de funcionários terceirizados com o propósito de prestar serviços para essas firmas, que pode ser visualizado no Gráfico 6.

Gráfico 6 – Quantitativo de Funcionários Terceirizados.



Fonte: Autoria própria (2017).

De acordo com o gráfico, pode-se identificar que a metade dessas empresas não terceirizam suas atividades. No entanto, a outra parcela desse montante terceiriza determinados serviços. Geralmente, são 2 (dois) ou 3 (três) contratados para a maioria das firmas, e apenas uma empresa apresenta mais de 6 (seis) funcionários terceirizados.

⁴ Segundo o dicionário Michaelis, uma *startup* ou *start-up* é uma empresa de pequeno porte, com baixo custo de investimentos e que, geralmente, privilegia projetos na área de alta tecnologia.

4.2 FATORES MOTIVACIONAIS – IDENTIFICAÇÃO E DESCRIÇÃO

A seguir, são apresentadas duas seções, a primeira retrata a percepção da Gerente da Incubadora, quanto à identificação dos fatores interorganizacionais que motivam as empresas a buscarem os serviços da ITNC; e a segunda delinea a percepção dos gestores das empresas incubadas e de algumas já graduadas, no que concerne aos motivos que influenciam o estabelecimento de relações com a Incubadora.

4.2.1 Percepção da Gerente

Para atender ao objetivo de descrever os elementos que definem as relações interorganizacionais no ambiente da Incubadora Tecnológica Natal Central, na perspectiva da Gerente, foi solicitado que a entrevistada respondesse a um roteiro semiestruturado. Nesse roteiro, foram levantadas as informações que se seguem.

Em relação ao fator de análise **Necessidade**, a entrevistada elucida que um dos objetivos almejados pelas organizações, quando procuram se abrigar na instituição, é o de adquirir melhor capacitação para gerir seus negócios. Logo após isso, quando questionada sobre a disponibilidade dos recursos da ITNC para complementar a necessidade dos empreendimentos, a gerente faz a seguinte afirmação: “Os recursos, possibilitam capacitações, contratação de consultoria, e isso são fatos importantes para que, realmente, eles recebam essas orientações, e aí, possam desenvolver melhor os seus produtos ou serviços”. Ou seja, por intermédio dessas capacitações, são passadas informações e conhecimentos importantes para que o novo empreendedor obtenha uma gerência mais eficiente de seus recursos, e, por conseguinte, possa desenvolver melhor seus produtos e ou serviços.

Sobre essas informações adquiridas, eles oportunizam testificar as palavras de Iacono, Almeida e Nagano (2011), quando os autores destacam que fontes de informação, como, por exemplo, conferências e seminários apresentaram índices satisfatórios de importância para os gestores de empresas incubadas.

E ainda, corroboram com o citado por Oliver (1990), de que essa variável surge em face da necessidade de ter um maior acesso a recursos escassos no mercado. Uma vez que a aprendizagem de capacitações e consultorias, por parte das firmas, pode ser considerada como uma ação de transcrever práticas de sucesso. E a busca por essa aprendizagem pode ser percebida como uma possibilidade de acesso a um recurso raro no mercado, com capacidade de potencializar a melhora dos produtos ou serviços ofertados pelas empresas.

Esses dados ainda ratificam a variável exposta por Franco (2007), o qual destaca que a ação de forma cooperada pode acontecer com o objetivo de partilhar quadros superiores e técnicos já consolidados, que, no caso, são quadros da Incubadora Tecnológica Natal Central, a fim de aperfeiçoar o desenvolvimento dos produtos e/ou serviços das incubadas. Confirmam, também, a assertiva de Dias (2016), o qual, destaca que a atuação em rede surge da possibilidade de formar elos ou trocas influenciadas pelos recursos escassos. Visto que a troca de informações ou de práticas consideradas de sucesso, entre as incubadas, pode ser entendido como um recurso valioso e escasso, que proporciona vantagens competitivas para essas empresas que trocam recursos.

Por fim, diante do exposto, pode-se verificar que o fator necessidade se apresenta como um aspecto que consiste no estabelecimento de relações de cooperação entre firmas, com o propósito de ter um maior acesso a recursos escassos, com a intenção de reduzir custos.

A respeito do fator **Assimetria**, primeiramente, quando indagada sobre a presença de ações oportunistas dentro da ITNC, a entrevistada destaca que “a gente procura manter um clima amigável. Um clima que não tenha competição. Que, mesmo que indiretamente eles sejam concorrentes”. Ela ainda relata que “a gente tenta inibir ações, se, porventura a gente começa a detectar que já está começando alguma coisa nesse sentido [...]”, “Porque, interfere em todo o clima organizacional daqui”. A Gerente ainda reitera que podem existir ações oportunistas, mas são casos pontuais. Ela afirma que “Não tem muitos casos nessa situação, não. Mas, assim, um princípio que houve em determinada situação, é algo pontual”. E esse caso pontual “É resolvido na conversa [...]”. Pois, o comum, no dia-a-dia da Incubadora, é um clima organizacional amigável entre os gestores. E caso seja detectada algum problema envolvendo essas ações, ele “É resolvido na conversa [...]”.

As informações levantadas possibilitam verificar, de acordo com a Gerente, que a Incubadora é um ambiente no qual procura-se implantar uma cultura organizacional cordial, ou seja, trabalha-se para manter um clima amigável e sem competição, mesmo que essas empresas sejam potenciais concorrentes. E caso tais ações sejam detectadas dentro do ambiente, elas são combatidas na base do diálogo e da conscientização. Portanto, de forma geral, as relações interorganizacionais entre as incubadas acontecem sem o potencial exercício de poder, que uma empresa pode exercer sobre as demais. Visto que a ITNC procura coibir essas ações de natureza oportunista. Contudo, depreende-se que esse fato não é absoluto, pois, a entrevistada afirma que essas ações podem existir, mas é um contratempo pontual, de forma isolada. Dessa forma, entende-se que existem organizações que buscam a ITNC e almejam exercer influência sobre as demais, apesar de essa prática ser efetivamente combatida.

Em outro instante da entrevista, quando interrogada sobre a presença de alguma empresa que, por causa dos seus conhecimentos, exerça maior influência, formal ou informalmente, sobre as demais, ela afirma que no ambiente da Incubadora não há empresas que se destaquem e exerçam maior influência sobre as demais.

Dessa forma, no tocante à presença de empresas que exerçam influência sobre as demais, os dados obtidos permitem observar a ausência dessa prática, pois, como já citado, o ambiente da Incubadora é oportuno para a cooperação.

Assim, apesar de não possuir um ambiente propício às ações assimétricas entre as empresas abrigadas na ITNC, essas ações existem entre a incubadora e suas incubadas, reforçando as palavras de Dias (2016), o qual cita que as relações interorganizacionais podem ser motivadas pelo potencial exercício de poder ou liderança que uma organização pode exercer sobre outras, devido aos recursos distintos. Ou ainda, a afirmativa de Sousa (2010), quando o teórico destaca que as relações de forma cooperada podem ser induzidas pela capacidade que uma determinada organização tem em exercer o poder sobre outras empresas ou sobre os recursos que elas possuem.

Com referência ao fator **Reciprocidade**, quando questionada sobre que tipo de cooperação que existe entre as incubadas, a gestora menciona que “Existe troca de conhecimento. [...]”, e mais precisamente aponta, como exemplo dessa troca, “algum conhecimento na área de informática”, “alguma metodologia nova” aprendida ou novas estratégias para conseguir novos clientes, como alguns dos possíveis conhecimentos compartilhados entre as incubadas. Ela ainda informa que esses conhecimentos podem ser compartilhados formalmente por meio de palestras ou reuniões que a ITNC promove ou, informalmente, entre os próprios gestores.

As informações levantadas possibilitam confirmar as palavras de Oliver (1990), de que a cooperação e a colaboração são fatores que motivam o estabelecimento da atuação em rede, visto que a melhoria do relacionamento entre as empresas, a partir da reciprocidade, possibilita adquirir vantagens mútuas para as organizações que cooperam entre si.

Em um momento posterior a esse comentário, quando perguntada sobre a importância desse compartilhamento, a entrevistada destaca essa importância é percebida em virtude de serem casos reais que são compartilhados, uma dificuldade que uma empresa já enfrentou e superou. Essa empresa, com conhecimento sobre o problema, repassa para as demais incubadas dicas de como enfrentá-lo, e, dessa forma, agrega novos conhecimentos para os demais empreendimentos da rede de cooperação. A entrevistada ainda cita que “Eles (os gestores) aprendem coisas que não estavam sabendo”. Nas palavras da gestora, ela descreve

que “[...] você ainda tem essa troca de informações, e, às vezes, uma empresa está passando por um problema que você já passou e você já não está mais passando, nesse momento, há essa troca”. Além dessa vantagem, a gestora ainda cita que essa troca de informações proporciona o fortalecimento dos laços entre as incubadas e melhora o clima dentro da Incubadora.

Essas informações obtidas vão ao encontro do citado por Baêta e Vasconcelos (2003), quando as autoras evidenciam que a troca de experiências não inclui, necessariamente, a partilha de conhecimento tecnológico. Contudo, ela está mais ligada à troca de conhecimentos em termos de administração, podendo ocorrer de modo formal ou informalmente, entre os gestores.

Além disso, as informações levantadas possibilitam entender que o compartilhamento de informações é uma prática que fortalece os laços sociais entre as empresas incubadas, melhora o ambiente organizacional dentro da Incubadora, e agrega valor a essas organizações. E, em consequência disso, há uma maior interação entre essas empresas, possibilitando adquirir ganhos que vão além do econômico. Nessa perspectiva, pode se entender o fator reciprocidade como um fator que motiva o estabelecimento de laços de cooperação tendo o propósito de trocar insumos, informações estratégicas ou produtos, de modo formal ou informal, a fim de adquirir vantagens para as empresas que cooperam.

Quanto ao fator **Eficiência**, a Gerente expõe, quando questionada sobre os problemas administrativos que as incubadas mais apresentam, que é um fato comum para as empresas se incubarem apresentando algum tipo de deficiência na gestão de seus negócios. Ela aponta que “O maior problema é a falta de gestão. Geralmente, eles são bons na área em que eles desenvolvem, no caso, mas eles têm muita deficiência em gestão, mesmo”.

No entanto, ela expõe que muitos gestores, mais precisamente, os mais antigos no ambiente da Incubadora, não possuem consciência desse tipo de ineficiência, e, por isso, não buscaram a ITNC almejando aperfeiçoar a gestão dos seus empreendimentos. Porém, ela explica que os empreendedores com menos tempo de incubação têm consciência desse tipo de inabilidade e procuram a Incubadora para superar essa dificuldade. Sobre essas deficiências, a entrevistada cita que a Incubadora se propõe a tentar aperfeiçoá-las e ainda relata que: “Nós trabalhamos todo o aspecto do negócio. Trabalhamos desde a gestão, trabalhamos o financeiro, a parte de tecnologia. Então, nós trabalhamos essas áreas, que, em conjunto, melhoram a capacidade de desempenho deles, e a produtividade também”.

As informações citadas pela entrevistada validam os achados de Freire (2016), no qual destaca que a inabilidade de gerenciamento, por parte dos gestores, é verificada em virtude de

os fundadores serem mais centrados na parte técnica e no desenvolvimento do produto ou serviço. Logo, esses gestores possuem menos foco no mercado. Fato associado à falta de recursos que são necessários para o crescimento de seus empreendimentos. O que reflete na busca pelas incubadoras, como uma estratégia para tentar suprir essas inabilidades.

Em outro momento da entrevista, a gerente fala que as incubadas apresentam algumas demandas para a ITNC, e que essas demandas consistem na intenção de tentar melhorar o desenvolvimento de seus produtos e/ou serviços. Sobre essas demandas, a Gerente aponta que uma delas é a procura por alunos do IFRN Campus Natal Central, para trabalhar em suas empresas. A gerente cita que “Eles (os gestores) têm algumas demandas específicas, e eles têm, também, interesse nos alunos (do IFRN), aqui, como estágio. A *expertise* (competência) dos alunos, seja em tecnologia, seja em outros cursos. Então, assim, é também um fator para vir para ‘cá’ (ITNC), em busca dessa mão-de-obra qualificada”.

Nos estudos de Maehler, Cassanego Júnior e Schuch Júnior (2009), é exposto que, mesmo não sendo uma visão dominante, os gestores de empreendimentos incubados percebem a oferta da mão-de-obra qualificada das universidades, na forma de alunos para estágio e professores para assessoria, como um suporte satisfatório, apesar de não ser o único fator importante. Portanto, as afirmações dos autores reforçam os resultados apanhados na ITNC, quando a Gerente relata que os empreendedores buscam a *expertise* dos alunos. E ainda, certificam a assertiva de Bampi (2012), o qual descreve que a mão-de-obra qualificada, originária do meio acadêmico, é um dos aspectos considerados relevantes para o ingresso de gestores na incubadora.

Além disso, as informações levantadas permitem identificar que, apesar de não serem todos os empreendedores que buscam aperfeiçoar a gerência de seus negócios, o fator Eficiência se mostra presente nas relações entre a Incubadora e as organizações abrigadas, como uma forma de aprimorar a gestão de seus empreendimentos, e, em consequência disso, conseguir uma melhor qualidade de seus serviços e/ou produtos desenvolvidos. Esse fator pode ser visto quando, por exemplo, as incubadas procuram a ITNC para aperfeiçoar a gestão de seus empreendimentos ou buscam a *expertise* dos alunos do IFRN.

Esses achados corroboram com as palavras de Oliver (1990), a qual defende que a busca por eficiência tem uma perspectiva voltada para os fatores internos da empresa, com a intenção de maximizar a produção. Na ITNC, essa busca pode ser percebida através da procura, por parte dos gestores mais recentes, pelo aperfeiçoamento das deficiências em gestão de seus empreendimentos, ou pelo interesse nos alunos, seja em tecnologia, seja em outros cursos. Ambas com o propósito de aperfeiçoar e maximizar a produção dos serviços

e/ou produtos das incubadas. Pois, de acordo com a gerente melhorar a gestão significa aperfeiçoar “a capacidade de desempenho deles”. Vai ao encontro, também, com o entendimento de Dias (2016), que a busca por esse fator se dá em virtude de aperfeiçoar os fatores internos da organização. Nesse contexto, pode discernir o fator Eficiência como o estabelecimento de redes de cooperação com a finalidade de viabilizar vantagens econômicas, através dessa rede.

No tocante ao fator **Estabilidade**, quando indagada sobre quais medidas a ITNC toma para procurar diluir os riscos e as incertezas do mercado, para as incubadas, a gestora cita que a busca por reduzir os riscos do mercado é uma questão procurada por essas empresas. Segundo as palavras da Gerente: “o maior interesse delas (as incubadas) também é esse, essa questão de redução de riscos”. Ainda, em complemento a essa afirmação, a gestora também destaca que uma das formas de se combater as incertezas é por meio do planejamento e plano de *Marketing*. Mas ela comenta que, mesmo com essas possíveis soluções, a ITNC não consegue anular as incertezas do mercado. De acordo com a gestora: “Não consegue anular (as incertezas). Realmente, aí, o mercado muda muito [...]”.

Em referência a essas informações, a primeira observação realizada é que elas oportunizam testificar as palavras de Dias (2016), o qual afirma que a busca por estabilidade é uma resposta à incerteza ambiental. Outra questão a ser observada é o fato de as atividades de caráter administrativo, voltadas para tentar vislumbrar futuras ações do mercado, como é o caso do plano de *Marketing*, por exemplo, é uma questão que motiva as organizações a buscarem os serviços da Incubadora. Ou seja, as ações que possuem em seu cerne o objetivo de tentar enxergar futuras ações de mercado, para se adaptar as suas constantes mudanças e identificar suas possíveis tendências, são atrativas, do ponto de vista dos gestores, para buscarem os serviços de incubação da ITNC. Esses levantamentos, também, possibilitam validar as palavras de Sousa (2010), que as organizações procuram atuar em rede para obter uma maior segurança e a possibilidade de um planejamento que resulte em um crescimento organizado. Visto que uma das formas de se combater os desafios e as incertezas é, segundo a respondente, mediante o planejamento e o plano de *Marketing*.

Em continuidade a esse questionamento, a Gerente destaca que outra forma de combater as incertezas do mercado acontece quando é oferecida uma estrutura física, que possibilita para as incubadas a capacidade de se focar em outros setores de suas empresas. A entrevistada cita que

“O IFRN oferece (estabilidade) no momento em que ele, praticamente, subsidia toda essa estrutura, aqui, para as empresas. Pois elas pagam uma taxa simbólica para estarem aqui. Então, é uma forma de a empresa conseguir se capitalizar durante esse tempo que está aqui, também. E, aí, tem mais folga para investir em outras coisas. Na hora em que eu tenho um custo fixo baixo, eu tenho mais condição, tenho mais fôlego para enfrentar, aí, os desafios”.

No que concerne a esses dados obtidos, eles possibilitam interpretar o fator Estabilidade como um elemento motivador para as organizações estabelecerem laços de cooperação com a ITNC. E ainda, como um aspecto que possibilita reduzir as incertezas e riscos do mercado mediante a padronização de produtos ou serviços prestados pelas incubadas.

Em relação ao fator **Legitimidade**, em um dado momento da entrevista a gerente da Incubadora relata que “As empresas, quando iniciam, quando são empresas nascentes, elas não têm reconhecimento no mercado, elas não têm uma marca forte”. Ela ainda destaca que essa falta de reconhecimento motiva as organizações a estabelecerem relações com a ITNC. Logo, a gestora cita que um empreendedor “atreia a sua marca a uma marca forte (a do IFRN), e aí dá mais credibilidade”. E ainda cita que “o fato de ele estar dentro de uma instituição dessas, que todos conhecem, facilita e dá credibilidade para que, muitas vezes, o negócio seja fechado”.

Em um momento posterior da entrevista, quando questionada se as incubadas procuram ampliar suas parcerias, por intermédio da ITNC, a gerente relata que as empresas abrigadas apresentam interesse em estabelecer parcerias com instituições como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) ou com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI). Segundo a entrevistada, essas organizações “são instituições chave que abrem as portas para eles (os gestores)”.

As informações coletadas corroboram com o que cita Oliver (1990), de que o relacionamento em rede pode ser motivado pelo aumento da reputação e do prestígio no mercado ao qual está inserida a organização. Esse aumento da reputação proporciona a possibilidade de negociar com empresas de maior porte, aumentando os ganhos financeiros das pequenas empresas. Corroboram, também, com o exemplo dado por Franco (2007), de que um dos objetivos da atuação em rede dá-se em virtude de conseguir uma imagem reconhecida no mercado.

As informações ainda oportunizam perceber que o fator Legitimidade consiste em uma organização participar de uma rede de cooperação com a intenção de adquirir maior valorização da sua imagem, diante de um mercado competitivo. Ou seja, uma empresa de

pequeno porte é motivada a atuar em rede com o propósito de agregar valor à sua marca, a partir do momento em que essa empresa atrela a sua marca a da rede.

No tocante ao fator **Confiança**, quando a Gerente é questionada se a confiança afeta as atividades e, em consequência disso, o desempenho da rede, ela responde que “Eles, realmente, trocam informações a ponto de estabelecer relações com os demais, [...] mesmo que o outro seja um concorrente direto, tem mercado para todo mundo”. A entrevistada também responde que “é preciso de respeito entre eles, para poder funcionar. Pois, estão aqui todos os dias, em todos os horários. Se começar a ter um clima de discórdia vai ser ruim para todo mundo”.

Essas informações confirmam o que defendem Mendes (2008); Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010) e Alves et al. (2013), que a confiança é um fator importante para o estabelecimento das relações interorganizacionais. As informações coletadas confirmam, também, os enunciados de Alves et al. (2013), de que a confiança é a chave para a criação e manutenção de relacionamentos de forma cooperada. E ainda corroboram com o que afirma Barnes et al. (2015), que a confiança afeta positivamente a qualidade das relações. E vão ao encontro do que cita Sousa (2010), que a confiança e troca de informações estão interligados, e ela tende a facilitar o modo como se dão as transações.

Em outro momento da entrevista, ela menciona que a maioria dos empreendimentos incubados entra na ITNC pela indicação de algum conhecido que já passou pela ITNC. A gestora ainda descreve que a marca IFRN repassa confiança para as organizações que pretendem se abrigar na Incubadora, como referência de um trabalho de qualidade.

As informações levantadas permitem compreender que vários donos de empresas que já passaram pela ITNC indicam aos seus amigos, que pretendem iniciar um novo negócio. Observa-se, dessa forma, o fator confiança presente nas empresas que buscam o suporte da ITNC. Pois, as organizações que buscam a ITNC acreditam que terão um retorno positivo para os seus empreendimentos. E ainda mais, a confiança pode ser vista como um fator importante no estabelecimento da rede, que facilita a troca de informações a ponto de estabelecer laços relacionais, inclusive, entre as empresas que atuam no mesmo segmento de mercado, podendo ocorrer de modo formal ou informal. Por fim, esse fator é importante em virtude da convivência diária entre os gestores das organizações incubadas em um ambiente fechado, como é o da ITNC. E que a ausência de confiança entre eles prejudica o clima organizacional.

Segundo Bampi (2012) o fato de as empresas incubadas estarem instaladas em ambientes compartilhados e convivendo diariamente, favorece as oportunidades de interação,

umenta a confiança e a possibilidade de descobrir pontos em comum. Dessa forma, as palavras do autor reforçam os resultados desta pesquisa, posto que, segundo a Gerente do ITNC, a convivência diária viabiliza o fortalecimento da confiança e a troca de informação, a ponto de estabelecer laços relacionais.

4.2.2 Percepção dos Gestores

Para atender ao objetivo de verificar os motivos que levam os atores organizacionais a criarem e manterem parceria com a Incubadora Tecnológica Natal Central, foi solicitado que os gestores de empresas incubadas ou já graduadas respondessem a um questionário estruturado, composto por 37 (trinta e sete) afirmativas, atribuindo notas que variam de 1 (um) a 10 (dez), conforme o grau de importância percebido por eles, sobre quais motivos caracterizam a entrada de seus empreendimentos na ITNC. Contudo, elucida-se que essas afirmativas foram elaboradas e agrupadas de acordo com as sete fatores pesquisados neste trabalho: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade, legitimidade e a confiança. Nesse questionário, foram colhidos os seguintes dados:

Em relação ao fator **Necessidade**, que reflete a precisão das firmas em obter recursos a fim de reduzir seus custos, são trabalhadas 6 (seis) variáveis: N1 – “Maior facilidade na obtenção de recursos”, N2 – “Competência da ITNC por experiências passadas com empresas no mesmo estágio”, N3 – “Avaliação positiva sobre o custo/benefício de entrar na ITNC”, N4 – “Oportunidades para aprender e se adaptar a novas competências”, N5 – “Espaço físico” e N6 – “Complementação técnica”.

A primeira variável, denominada como N1, refere-se à possibilidade de adquirir uma maior facilidade na obtenção de recursos. Nessa variável, 9 (nove) gestores apontaram como importante ou muito importante a questão de a instituição viabilizar uma maior facilidade para obter recursos, podendo proporcionar, por exemplo, a redução de custos para suas respectivas empresas. No entanto, 1 (um) gestor entendeu como sendo de pouca importância essa possibilidade de aquisição, e 2 (dois) gestores entenderam como não sendo importante a instituição facilitar a redução das dificuldades na obtenção de recursos.

Os dados apanhados convergem com os achados de Freire (2016), quando o autor aponta que as empresas de base tecnológica procuram os serviços de incubação para sanar a demanda por recursos que não possuem, porém são importantes para a sua continuidade.

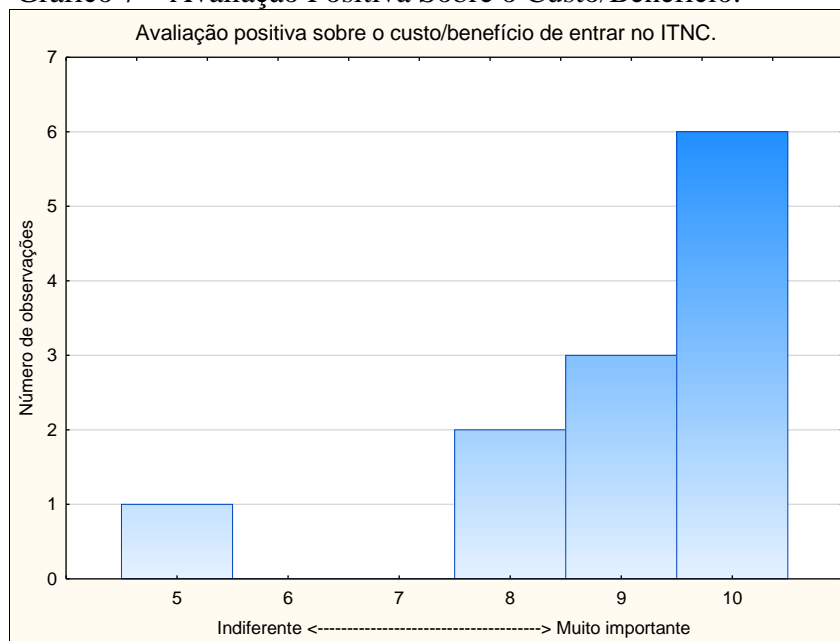
A segunda variável, designada como N2, remete ao fato da ITNC possuir competência mediante experiências passadas com empresas, e essas experiências serem um atrativo, do

ponto de vista dos gestores, para buscarem os serviços de incubação da Incubadora. Sobre essa competência, 8 (oito) gestores entendem como sendo importante as experiências passadas da ITNC, fato que pode ser visto como positivo, no sentido de a Instituição repassar esse conhecimento acumulado para as incubadas. E ainda, 1 (um) gestor se apresenta como indiferente a essa experiência, e 2 (dois) entendem que a Incubadora não apresenta um diferencial quanto a esse aspecto.

Esses dados coadunam com a assertiva de Bampi (2012). Esse autor descreve que a disponibilidade de profissionais, por parte da incubadora, com experiência no mercado para acompanhar as atividades das empresas é um fator atrativo para ingressar na incubadora.

Em relação às variáveis N3 – “Avaliação positiva sobre o custo/benefício de entrar na ITNC”, N4 – “Oportunidades para aprender e se adaptar a novas competências” e N6 – “Complementação técnica”, os respondentes apresentam padrão de comportamento similar, em relação ao grau de importância dado a elas, e as consideram como importantes fatores para se incubarem. Para um melhor entendimento sobre essas variáveis, logo abaixo é apresentado o Gráfico 7, em relação a variável N3.

Gráfico 7 – Avaliação Positiva Sobre o Custo/Benefício.



Fonte: Autoria própria (2017).

Nesse gráfico, 11 (onze) gestores entendem como importante e muito importante a relação existente sobre o custo/benefício que a instituição proporciona quando incuba uma empresa. E apenas 1 (um) gestor não percebe essa importância. Portanto, observa-se que a percepção da maioria dos gestores, em relação aos benefícios expressos em custos

monetários, é positiva e se apresenta como um fator motivacional para as firmas se abrigarem na ITNC.

Ainda em relação à variável N3, ela analisa a possibilidade de estabelecer laços com a Incubadora em virtude da relação custo/benefício viabilizado pela incubação na ITNC. O gráfico apresentado coaduna com as pesquisas de Sousa, Sousa e Pedrebon (2006); Santos (2014) e Freire (2016), quando eles evidenciam que, conforme a percepção do gestor incubado, um projeto de uma empresa nascente pode se tornar viável do ponto de vista econômico quando essa empresa passa a se incubar.

Em relação à variável N6, ela se refere a necessidade de uma empresa se incubar com a intenção de complementar seus recursos, tais com os tecnológicos, técnicos, mercadológicos etc. De acordo os dados levantados, 11 (onze) respondentes consideram importante ou muito importante a possibilidade da ITNC complementar seus recursos, e somente 1 (um) gestor entende que essa possibilidade é pouco importante. Logo, os dados colhidos apontam que a avaliação positiva sobre essa variável, por parte dos respondentes, corrobora com os enunciados de Vedovello e Figueiredo (2005), os quais relatam que o foco central de atuação de uma incubada é pautado em dois pilares, e um deles é o estabelecimento de parcerias para complementar sua base de conhecimento. E, também, com os dados levantados na pesquisa de Freire (2016), o qual aponta que as empresas de base tecnológica buscam complementar seus recursos mediante a cooperação com outras organizações maiores, e uma dessas organizações são as IEBTs.

A última variável a ser analisada sobre o fator Necessidade é denominada como N5 – “Espaço físico”. De forma geral, essa variável é percebida pelos gestores como positiva, pois, 10 (dez) gestores entendem que o espaço físico disponibilizado pela instituição é um fator muito importante ou importante, para a escolha de se incubar, e somente 2 (dois) não percebem a importância dessa disponibilização como um diferencial, e a classificam como uma variável indiferente para os seus negócios.

Com relação à atratividade do espaço físico como um fator motivacional para as empresas se incubarem, esse espaço disponibilizado pela ITNC torna-se atrativo em vista de possibilitar a redução de custos, no momento em que a taxa simbólica cobrada pela ITNC oportuniza que sejam feitos investimentos em outros setores dos empreendimentos incubados. Os dados adquiridos nesta pesquisa coadunam com as pesquisas de Marques e Chaves (2007), Silva (2010) e de De França Barbosa e Hoffmann (2013) os quais expõem que esse recurso físico é atrativo do ponto de vista da escolha dos serviços de incubação.

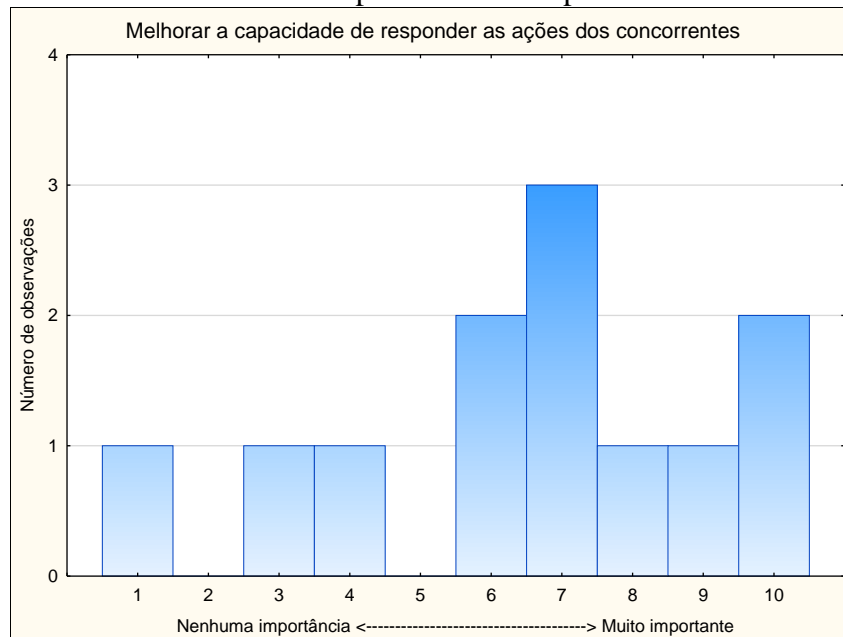
Quanto ao fator **Assimetria**, ele evidencia que um dos motivos para as empresas estabelecerem relacionamentos é a possibilidade de exercer poder e influência, em virtude do nível de conhecimento, sobre as demais organizações atuantes na rede. Nesse fator, são investigadas 4 (quatro) variáveis: A1 – “Possibilidade de acessar a novos mercados”, A2 – “Busca por novos conhecimentos em gestão, informática, dentre outros”, A3 – “Responder rapidamente à demanda de mercado e as mudanças tecnológicas” e A4 – “Melhorar a capacidade de responder as ações dos concorrentes”.

A primeira variável a ser analisada é denominada de A1, que retrata a questão da ITNC possibilitar expandir o acesso a novos mercados para as incubadas. Na perspectiva dos gestores, a possibilidade de ampliar o acesso a novos mercados, que a ITNC pode proporcionar, é visto como um atrativo para empresas se incubarem. Uma vez que 10 (dez) empreendedores entendem que essa possibilidade é importante. Contudo, apenas 2 (dois) gestores não percebem essa importância, sendo que 1 (um) gestor entende como sendo um fator indiferente para estabelecer relações com a Incubadora e 1 (um) interpreta que ampliar sua ação para novos mercados não possui nenhuma importância.

Esses dados se alinham com a assertiva de Santos (2014), quando o autor relata que gestores tomavam a decisão de participar do processo seletivo da incubadora em razão de obter uma maior facilidade para acessar novos mercados. Se alinham, também, com os dados levantados por Gallon et al. (2008), visto que esses autores expõem, em suas pesquisas, que o desejo de desenvolver novos produtos ou novos negócios é um fator motivador para as empresas estabelecerem relações de cooperação com a incubadora. E ainda, com as pesquisas de Xavier et al. (2006), os quais demonstram, em seus estudos, que a possibilidade de a incubadora facilitar o acesso a mercados potenciais é um aspecto que motiva os empresários a procurarem os serviços de incubação.

A segunda e quarta variáveis, quando confrontadas, apresentam similaridade quanto ao nível de importância registrada pelos gestores. Elas são tituladas como A2 – “Busca por novos conhecimentos em gestão, informática, dentre outros” e A4 – “Melhorar a capacidade de responder as ações dos concorrentes”. Na concepção dos gestores elas possuem certo grau de relevância. Logo a seguir, o Gráfico 8 expõe a variável A4 e apresenta a percepção das incubadas quanto a esse tema.

Gráfico 8 – Melhorar a Capacidade de Resposta aos Concorrentes.



Fonte: Autoria própria (2017).

Observando o gráfico, percebe-se que 7 (sete) gestores demonstram interesse em se incubar em virtude de melhorar sua resposta aos concorrentes, indicando-a como sendo importante ou muito importante; já 2 (dois) gestores não identificam a Incubadora como um diferencial para melhorar a capacidade de resposta aos seus concorrentes e indicam que são indiferentes a essa variável; outros 2 (dois) empreendedores consideram essa possibilidade de responder ao concorrente como pouco importante; e, por fim, 1 (um) gestor entende que se relacionar com a ITNC para poder dar melhores resposta aos concorrentes não é um fator motivador e, portanto, sem importância.

A variável A2 consiste na busca por novos conhecimentos, por parte dos gestores, como um fator que motiva o processo de incubação. Conforme os dados levantados, 8 (oito) respondentes consideram essa variável importante ou muito importante. Já 2 (dois) respondentes reputam essa variável como indiferente, e 2 (dois) gestores a classificam como pouco importante ou sem nenhuma importância. Sendo assim, os dados levantados nesta pesquisa corroboram com os achados de Santos (2014), quando este destaca, segundo a visão dos gestores incubados, que as universidades propiciam um ambiente favorável para o aperfeiçoamento do conhecimento, mediante a propagação da informação, da produção, da adoção/aquisição e difusão de tecnologia. Sendo, portanto, um fator atrativo para a participação de um edital de incubação. Corroboram, também, com os estudos de Xavier et al. (2006), Gallon et al. (2008), e De França Barbosa e Hoffmann (2013), que demonstram em

seus achados que a busca por novos conhecimentos é uma demanda dos empreendimentos pelos serviços de incubação.

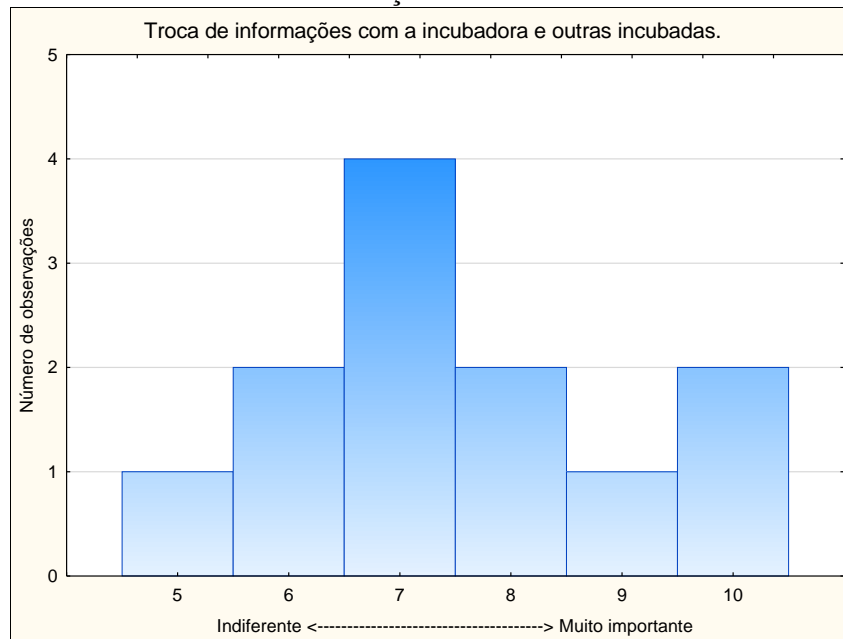
A quarta e última variável a ser analisada pela perspectiva do poder e da influência que uma organização pode exercer sobre outras é denominada de A3. Ela remete a ampliação da capacidade de responder rapidamente à demanda de mercado e as mudanças tecnológicas. De acordo com os dados colhidos, uma melhor resposta à dinâmica do mercado e suas mudanças foi visto como importante pela maioria das firmas, pois, 8 (oito) gestores consideram essa variável como muito importante ou importante, ao passo que 2 (dois) são indiferentes a essa possibilidade, e 2 (dois) empreendedores não enxergam a ITNC como um diferencial estratégico para aperfeiçoar suas respostas às demandas do mercado.

A busca por respostas rápidas às demandas do mercado corrobora com o trabalho de Gallon, Ensslin e Silveira (2009). Esses autores relatam que, na visão dos gestores de empresas de base tecnológica, é importante para uma empresa incubada que uma incubadora tenha, como um dos seus objetivos, a disponibilização de informações para atualização constante sobre as tendências do setor.

Já sobre o fator **Reciprocidade**, entende-se que a atuação em rede pode ser motivada pelo compartilhamento de recursos e de informações importantes, para que se adquira vantagens competitivas. Nesse fator, são verificadas a existência de 6 (seis) variáveis, sendo elas: R1 – “Troca de informações com a incubadora e outras incubadas”, R2 – “Suporte mútuo e obtenção de sinergia em grupo”, R3 – “Divisão de custos de produção/comercialização com a ITNC e outras incubadas”, R4 – “Capacidade de desenvolvimento de tecnologias com a ITNC e outras incubadas”, R5 – “Capacidade de partilhar recursos e competências com a ITNC e outras incubadas” e a R6 – “Intercâmbio de ideias entre os participantes das outras incubadas e a ITNC”.

A primeira variável, R1, relata sobre a possibilidade das empresas abrigadas trocarem informações com a Incubadora e, também, entre si, ser um atrativo para se incubar. De forma geral, essa troca de informações pode ser vista com significativa relevância para os empreendedores. A seguir, o Gráfico 9 expõe os dados levantados.

Gráfico 9 - Troca de Informações com a Incubadora e outras Incubadas.



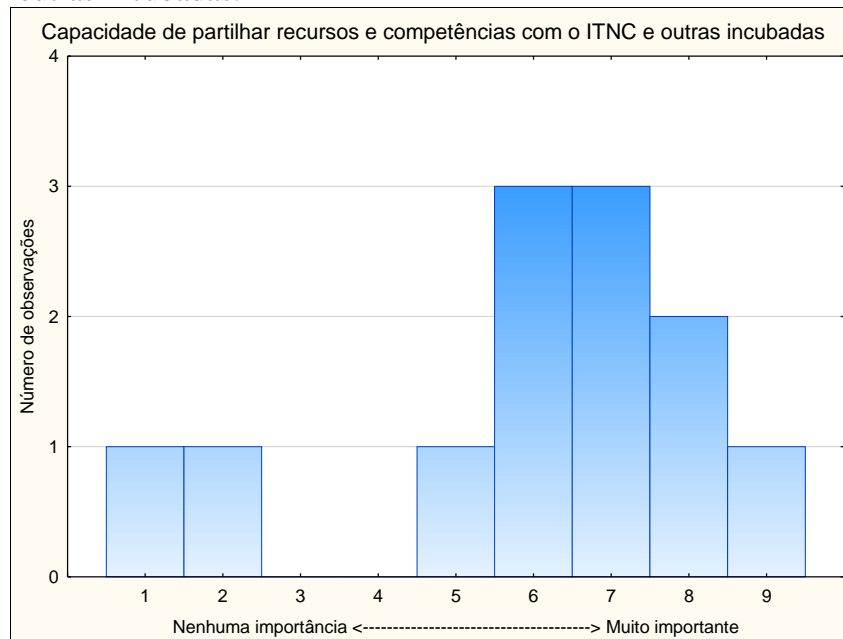
Fonte: Autoria própria (2017).

Esse Gráfico possibilita observar que 9 (nove) gestores consideram a troca de informações como uma ação que gera vantagens estratégicas para suas firmas. E 3 (três) não enxergam esse compartilhamento de informações como importantes e, sendo assim, indiferentes quanto a esse quesito.

Os dados levantados coadunam com a pesquisa de Gallon et al. (2008). Os autores evidenciam, em seus estudos, que um dos fatores motivacionais para entrar na rede é a possibilidade de estabelecer laços de cooperação que oportunize trocar diversos insumos, como é o caso da troca de conhecimentos, por exemplo. Em outras palavras, uma *networking* que propicia benefícios mútuos.

As variáveis R2 – “Suporte mútuo e obtenção de sinergia em grupo”, R5 – “Capacidade de partilhar recursos e competências com a ITNC e outras incubadas” e R6 – “Intercâmbio de ideias entre os participantes das outras incubadas e a ITNC” apresentam grau de importância análoga para os respondentes. A maioria dos gestores considera o suporte mútuo, a partilha de recursos e o intercâmbio de ideia importantes ou muito importantes, mas alguns são indiferentes e outros desconsideram essa importância. Para um melhor entendimento sobre essas variáveis, o Gráfico 10, abaixo, expõe a variável R5 e retrata o comportamento dos gestores em relação ao nível de importância dado a partilha de recursos.

Gráfico 10 - Capacidade de Partilhar Recursos e Competências com a ITNC e outras Incubadas.



Fonte: Autoria própria (2017).

Nesse gráfico, metade dos respondentes considera a partilha de recursos como algo importante ou muito importante. Já a outra metade não atribui grau de importância a essa partilha, sendo que 4 (quatro) respondentes a consideram indiferente e 2 (dois) descartam essa importância. Mas, de uma forma geral, essa variável pode ser vista como motivadora para as empresas se incubarem na ITNC.

No que concerne à variável R2, ela retrata a possibilidade de se incubar com o propósito de buscar o suporte e a cooperação de outras empresas. Os dados levantados com relação a essa variável confirmam os achados de Xavier et al. (2006), nos quais apontam que um dos motivos de os gestores buscarem os serviços de incubação é a possibilidade de intercâmbio com outras empresas equivalentes.

No que diz respeito à variável R5, ela se baseia na possibilidade de interagir com outros empreendimentos incubados ou com a Incubadora, com o propósito de adquirir recursos escassos no mercado. Essa variável converge com o citado por Sousa, Sousa e Predebon (2006). Esses autores evidenciam que a interação de uma empresa com outros negócios incubados é um motivo que estimula o empreendedor a se incubar. E ainda com a assertiva de Bampi (2012), quando o autor retrata que a possibilidade de participar de um processo de colaboração, que converge para cooperar com a empresa iniciante, é um fator influente para ingressar no ambiente da incubadora.

Em relação às variáveis R3 – “Divisão de custos de produção/comercialização com a ITNC e outras incubadas” e R4 – “Capacidade de desenvolvimento de tecnologias com a ITNC e outras incubadas”, elas são percebidas pelos empreendedores com um nível de importância muito aproximado. De acordo com os dados levantados na pesquisa, apenas 3 (três) gestores, nas duas variáveis, consideram a divisão de custos e o desenvolvimento de tecnologias de forma compartilhada como importante ou muito importante. Já os demais entrevistados apontam essas ações como indiferentes ou sem capacidade de motivá-los para buscar o auxílio da ITNC.

Com relação à variável R3, ela remete a possibilidade de reduzir custos em virtude de o baixo poder aquisitivo que as empresas nascentes tendem a apresentar. Esses dados integram os achados de Sousa, Sousa e Pedrebon (2006), os quais descrevem, na perspectiva dos gestores incubados, que o quadro de pouca disponibilidade de recursos financeiros que suas empresas apresentam é um fator determinante para a entrada desses negócios em incubadoras de empresas. E aos achados de Xavier et al. (2006), que, em suas pesquisas, evidenciam a possibilidade de intercâmbio com outras empresas do mesmo segmento de mercado como um fator de motiva os novos negócios a buscarem os serviços de incubação.

Já a variável R4 retrata da possibilidade de se incubar em virtude do desenvolvimento de tecnologia que pode ser proporcionado através da interação com a ITNC ou entre as incubadas. Os dados adquiridos nesta pesquisa coadunam com a afirmativa de Santos (2014), quando o autor cita que, na visão dos gestores, o fato da universidade ser um ambiente favorável para a disseminação, produção, adoção e difusão de tecnologia, ela passa a ser um atrativo para os novos negócios.

No tocante ao fator **Eficiência**, ele se refere ao aperfeiçoamento dos fatores internos de produção das firmas com o propósito de obter vantagens econômicas. Para averiguar a existência desse fator, são analisadas 6 (seis) variáveis: E1 – “Buscando melhorar a qualidade dos serviços e/ou produtos”, E2 – “Capacidade de reduzir o tempo de fabricação dos produtos”, E3 – “Capacidade de aumentar sua produção”, E4 – “Capacidade de aumentar suas vendas” e E5 – “Capacidade de reduzir os custos”.

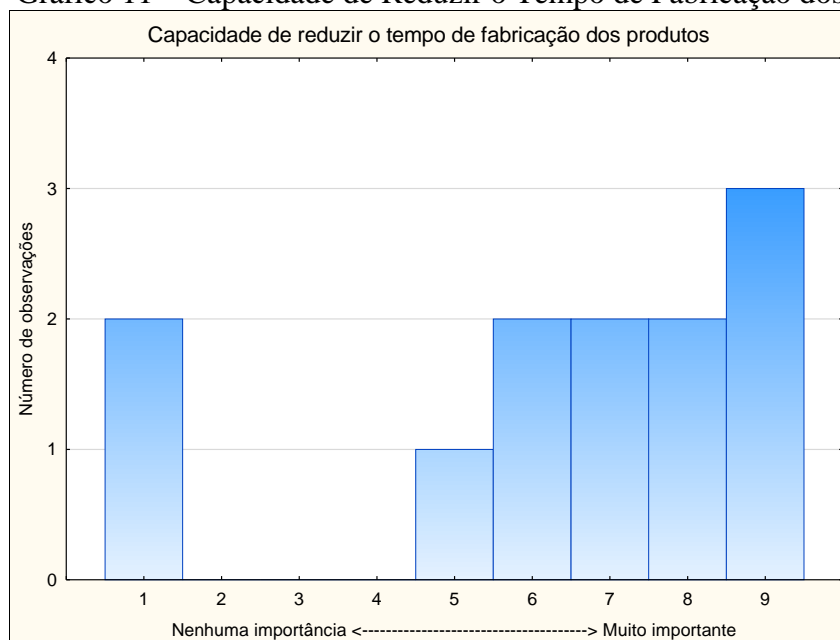
Quanto a primeira variável, ela é nominada de E1. Essa variável retrata a busca por uma melhora na qualidade dos serviços e/ou produtos ofertados pelas incubadas. Nessa variável, 11 (onze) gestores entendem que a Incubadora Tecnológica possibilita melhorar a qualidade de seus serviços e/ou produtos. Mas, 1 (um) gestor não enxerga essa possibilidade. Logo, pode-se depreender que a maioria dos gestores percebe a ITNC como uma instituição

que possui o potencial de aperfeiçoar a produtividade de suas empresas. E, sendo assim, passam a procurar os seus serviços de incubação.

Esses dados levantados corroboram com os estudos de Sousa, Sousa e Predebon (2006), que citam a possibilidade de aprimorar produtos, processos ou serviços, antes de lançá-los no mercado, como um dos motivos que levam os empreendedores a buscarem uma incubadora. E ainda com os achados de Silva (2010), a qual cita a possibilidade de aprendizagem como um fator importante, do ponto de vista dos gestores, para procurarem os serviços de incubação.

Acerca das segunda e terceira variáveis, E2 – “Capacidade de reduzir o tempo de fabricação dos produtos” e E3 – “Capacidade de aumentar sua produção”, pode-se entender que elas possuem similaridades em relação ao grau de importância que obtiveram por parte dos gestores. A seguir, o Gráfico 11 expõe a variável E2.

Gráfico 11 – Capacidade de Reduzir o Tempo de Fabricação dos Produtos.



Fonte: Autoria própria (2017).

De acordo com esse gráfico, 7 (sete) empreendedores percebem a importância da ITNC como um instrumento para efetivar a redução do tempo de produção dos seus serviços. E a consideram como importante ou muito importante. Já 5 (cinco) respondentes não enxergam a Incubadora como um agente estratégico que auxilia na redução do tempo de produção de seus serviços. Sendo que 3 (três) gestores se descrevem como indiferente e 2 (dois) não atentam para essa possibilidade, porque a interpretam como sendo sem nenhuma importância.

No que se refere à variável E3, ela aborda a probabilidade de ampliar a capacidade de produção mediante os serviços de incubação como um fator que motiva as empresas a procurarem os serviços da ITNC. Os dados levantados sobre essa variável certificam a pesquisa de Silva (2010), pois, de acordo com essa autora, os empresários percebem que um dos fatores importantes para se estabelecer parceria com a incubadora são os subsídios disponibilizados para viabilizar as pesquisas da empresa, possibilitando ampliar o desenvolvimento de novas tecnologias e aperfeiçoar sua capacidade de produção.

No que concerne a quarta variável, E4, ela se refere a possibilidade da ITNC aumentar a capacidade de venda das incubadas. Nesse aspecto, 10 (dez) gestores percebem a Incubadora como um ator capaz de expandir a capacidade de venda dos seus empreendimentos. Logo, esses gestores classificaram essa variável como um fator importante e motivador para estabelecer relações com a ITNC. Contudo, 1 (um) gestor entende como indiferente a entrada na Incubadora em virtude da possibilidade que ela proporciona para aumentar as vendas de seu empreendimento, e outro gestor não enxerga essa possibilidade como um fator determinante para se incubar.

Esses dados acrescentam-se aos achados de Xavier et al. (2006) e Gallon et al. (2008), quando os estudiosos evidenciam que um dos motivos que levam os gestores a requisitar os serviços de incubação é o apoio comercial prestado pela incubadora. Fato que possibilita, por exemplo, adquirir novas parcerias, captar clientes ou divulgar o nome da empresa em eventos.

A quinta variável é a E5, que se refere capacidade de reduzir os custos através da incubação. Nessa variável, 9 (nove) empreendedores percebem a Incubadora como um agente que propicia a redução dos custos de seus empreendimentos, e classificam como importante ou muito importante, a capacidade que a ITNC possui em possibilitar a redução de custos. Todavia, 3 (três) respondentes entendem como indiferente essa capacidade.

Esses dados estão em acordo com os achados de Marques e Chaves (2007), Silva (2010), Bampi (2012) e Freire (2016), quando os autores apontam que um dos motivos dos empreendimentos buscarem as incubadoras é o fato de elas viabilizarem a redução de custos por meio da incubação. Contudo, na pesquisa de Bampi (2012), ele descreve que esse fator não se configura isoladamente, uma vez que está ligado a outros aspectos para uma organização decidir-se pelos serviços de incubação.

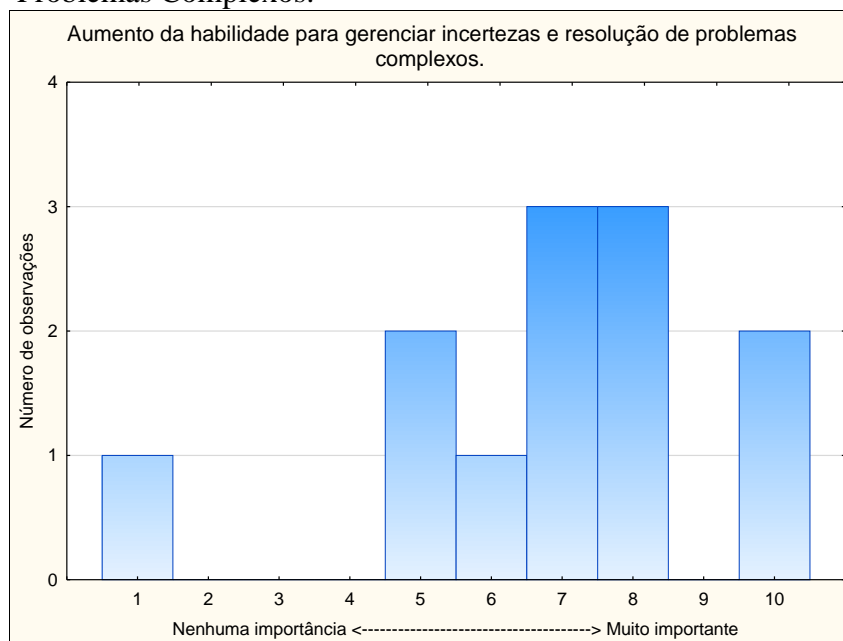
Sobre o fator **Estabilidade**, ele pode ser compreendido como uma motivação para as empresas atuarem em rede de cooperação a fim de reduzir as incertezas do mercado, através da padronização de produtos e/ou serviços. Para analisar esse fator, são trabalhadas 5 (cinco) variáveis: ES1 – “Adotar formas de organização que privilegie a padronização”, ES2 –

“Aumento da habilidade para gerenciar incertezas e resolução de problemas complexos”, ES3 – “Possibilidade de reduzir os riscos do negócio”, ES4 – “Capacidade de compartilhar recursos (sala de reuniões, dentre outros)” e a ES5 – “Experiência da ITNC no tipo de negócio que desenvolvo”.

A primeira variável, ES1, aborda a possibilidade de adotar formas de organização que favoreça a padronização das atividades empresariais. Ela é vista como importante ou muito importante por boa parte das organizações que responderam ao questionário. Em outras palavras, 7 (sete) gestores a consideram importante ou muito importante, enquanto que 2 (dois) gestores consideram indiferentes e 3 (três) gestores não enxergam a ITNC como um diferencial, na qualidade de agente que oportuniza a aprendizagem dessa padronização, e, sendo assim, consideram essa variável sem nenhuma importância.

A segunda variável, ES2, e a quarta, ES4, são vistas com semelhante proporção de importância para os gestores. A segunda corresponde à possibilidade elevar o nível de habilidade da empresa para gerir as incertezas do mercado e à resolução de problemas complexos. E a quarta diz respeito à possibilidade de utilizar os recursos (salas de reuniões etc.) da ITNC. Para uma melhor compreensão dessas duas variáveis, o Gráfico 12 exibe a variável ES2 e o grau de importância que os gestores atribuem a ela.

Gráfico 12 - Aumento da Habilidade para Gerenciar Incertezas e Resolução de Problemas Complexos.



Fonte: Autoria própria (2017).

Esse gráfico aponta que a maioria dos gestores considera essa variável como motivadora para se incubarem, ou seja, 6 (seis) gestores a percebem como um fator importante e 2 (dois), como muito importante. No entanto, 3 (três) gestores não atribuem grau de importância e a consideram como indiferente, e 1 (um) respondente a observa como sendo de nenhuma importância.

Segundo os estudos de Freire (2016), os novos empreendimentos não possuem a capacidade de lidar, de forma isolada, com as incertezas do mercado, e, por esse motivo, esses empreendimentos buscam o auxílio e cooperação de organizações de maior porte, como as incubadoras. Assim, esses dados descritos pelo autor reforçam os resultados encontrados na ITNC, assinalando que a busca por redução dos riscos inerentes ao cenário empresarial é um fator que demanda os serviços de incubação.

No tocante à variável ES4, ela se alinha com os estudos de Silva (2010) e Freire (2016), quando os teóricos descrevem que os recursos físicos disponibilizados, como a infraestrutura, telefonia, internet, por exemplo, são fatores atrativos para as EBTs, do ponto de vista da escolha de uma incubadora.

A terceira variável, ES3, remete a possibilidade de reduzir os riscos do negócio. Nessa variável, nenhum empreendedor opinou negativamente. Isto é, conforme os dados levantados, ela é considerada por 8 (oito) gestores como sendo importante ou muito importante e por 4 (quatro), como sendo indiferente a motivação para se incubar, em virtude da possibilidade da ITNC proporcionar uma redução de riscos.

Esses dados levantados corroboram com as pesquisas de Sousa, Sousa e Pedrebon (2006), os quais afirmam que o apoio institucional da incubadora de empresas, mediante os seus serviços prestados ou os recursos disponibilizados, é um atrativo para as empresas de base tecnológica buscarem os serviços da incubadora. Esse apoio institucional pode ser percebido como um fator que proporciona maior estabilidade para a incubada. E com os apanhados de Marques e Chaves (2007), Bampi (2012) e Freire (2016), quando, em suas pesquisas, identificaram que as empresas nascentes, que buscam os serviços de incubação, percebem a incubadora como uma entidade que oportuniza segurança frente ao mercado, e, portanto, passível de minimizar os riscos inerentes a esse mercado.

A última variável é a ES5. Ela versa sobre a possibilidade de se incubar devido as experiências da ITNC no tipo de negócio que é desenvolvido pelos gestores. Na percepção dos respondentes, essa variável é vista com menor importância no quesito estabilidade. Segundo os dados colhidos, apenas 4 (quatro) gestores enxergam essas experiências como motivadoras e as classificam como importante ou muito importante para seus negócios. Já 3

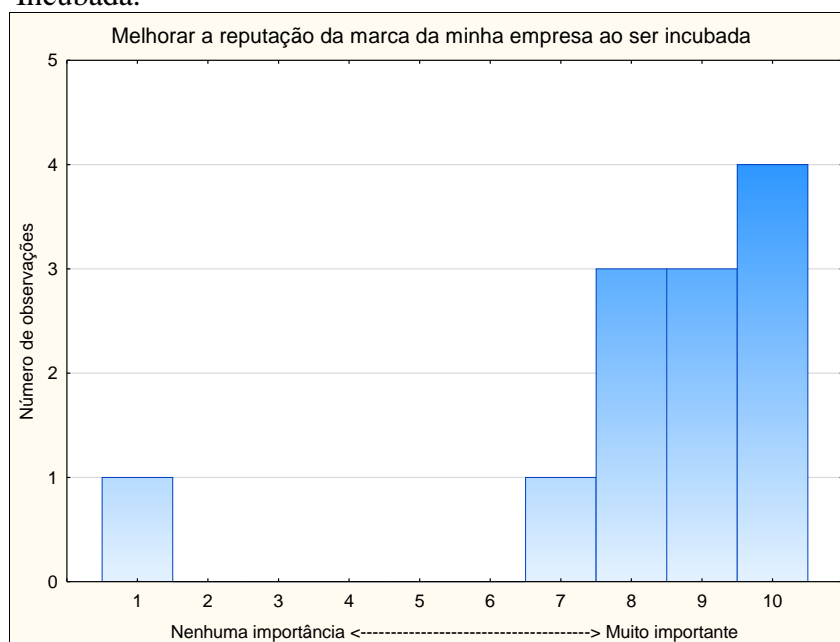
(três) se identificam como indiferentes as possíveis experiências passadas que a Incubadora pode ter sobre suas firmas, enquanto que 5 (cinco) gestores não identifica a ITNC como um agente com *know-how* sobre os seus tipos de negócios e entende que essa variável é pouco importante ou sem nenhuma importância.

De acordo com as pesquisas de Freire (2016), um dos motivos que levam os empreendimentos a buscarem os serviços de incubação é o fato de a incubadora possuir uma equipe experiente no tipo de negócio desenvolvido pelos gestores. Portanto, não obstante o baixo quantitativo de gestores que indicaram grau de importância relevante a essa variável, as pesquisas reforçam os resultados encontrados na ITNC, evidenciando que a experiência da equipe da ITNC pode ser vista como um fator motivacional para o estabelecimento de laços de cooperação.

Com relação ao fator **Legitimidade**, que diz respeito a possibilidade de uma organização atuar em rede com a intenção de melhorar a sua imagem, reputação e o seu prestígio no mercado, são trabalhadas 6 (seis) variáveis: L1 – “Pela reputação da ITNC e do IFRN”, L2 – “Maior aceitação de algumas instituições de outros países”, L3 – “Melhorar a reputação da marca da minha empresa ao ser incubada”, L4 – “Melhorar a imagem da minha empresa para crescer no setor em que atuo”, L5 – “Obtenção de novos financiamentos devido a imagem da ITNC” e a variável L6 – “Potencial de consolidar a minha posição no mercado”.

Com relação às variáveis, L1, L3 e L4, observa-se que a maioria dos respondentes enxergam a ITNC e o IFRN como instituições de grande influência no mercado, e, por conseguinte, potenciais agentes capazes de promover o nome de suas empresas. Logo, eles entendem que atrelar o nome dessas duas instituições ao de suas marcas pode lhes trazer benefícios e, em vista disso, consideram essa variável como importante ou muito importante. A seguir, o Gráfico 13 retrata sobre a variável L3 e a percepção dos gestores.

Gráfico 13 – Melhora da Reputação da Marca da Minha Empresa ao Ser Incubada.



Fonte: A autoria própria (2017).

O gráfico aponta o grau de importância que as empresas dão ao quesito reputação que tanto a ITNC como o IFRN podem proporcionar aos seus negócios. Nesse gráfico, 11 (onze) respondentes julgam a possibilidade de melhorar a reputação como um fator muito importante ou muito importante. E apenas 1 (um) desconsidera essa importância, não percebendo a ITNC como um diferencial para promover sua marca no mercado.

A variável L1 retrata que a possibilidade de se incubar é objetivada pela possibilidade de melhorar a imagem da empresa em virtude do prestígio e da reputação da ITNC e do IFRN. Os dados levantados coadunam com os achados de De França Barbosa e Hoffmann (2013), os quais afirmam que vários gestores buscam os serviços da incubadora com o propósito de atrelar a imagem de sua empresa ao da instituição, gerando benefícios para esses gestores. Sendo, portanto, um fator atrativo para os gestores se incubarem. E, também, com as pesquisas de Silva (2010) e Freire (2016), que apontam, na perspectiva dos gestores, a visibilidade da incubadora como um fator que estimula a procura pelos serviços de incubação.

Já a variável L4 consiste na viabilidade de se incubar em razão de melhorar a marca da empresa quando ela se incuba. Os dados obtidos nesta pesquisa se integram aos estudos de Gallon et al. (2008), quando os autores apontam que o desejo de projetar a imagem da empresa no mercado é um aspecto atrativo para buscar os serviços de incubação. E ainda, integram aos apanhados de De França Barbosa e Hoffmann (2013) e Freire (2016), os quais

expõem que o uso da marca da incubadora traz visibilidade para o empreendimento incubado e, dessa forma, é um atrativo para os gestores buscarem os serviços de incubação.

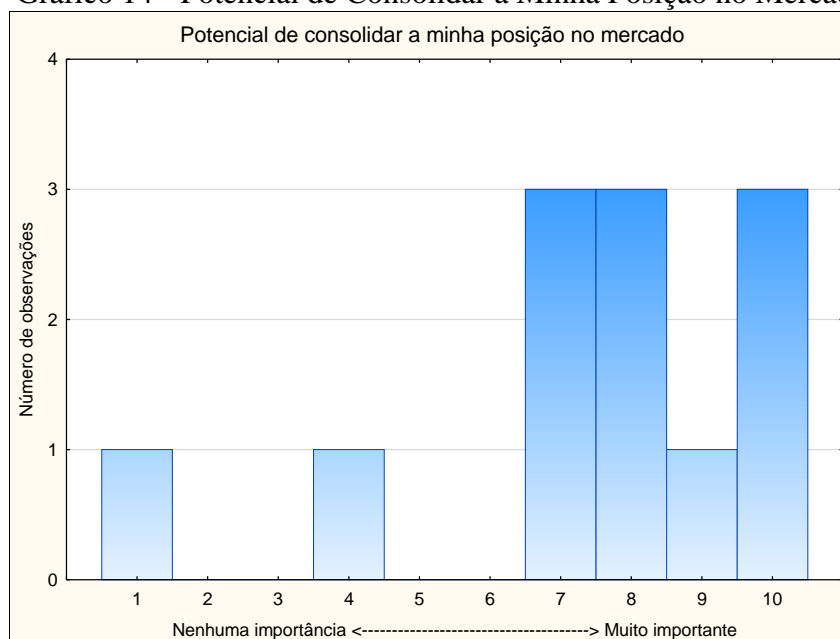
A segunda variável, L2, aborda a questão de a Incubadora possibilitar, as empresas que buscam se incubar, uma maior visibilidade por parte das instituições internacionais. Segundo os dados levantados, essa possibilidade de ter uma melhor reputação no cenário internacional possui nível de importância bastante variado entre os questionados. Entre os respondentes, 4 (quatro) reconhecem essa oportunidade como importante ou muito importante, 4 (quatro) apontam essa oportunidade como indiferente e, 4 (quatro) não enxergam a ITNC como uma oportunidade para atingir o mercado internacional e classificam essa variável como sendo de nenhuma importância ou pouco importante.

A quinta variável, L5, retrata a possibilidade de a ITNC viabilizar a obtenção de novos financiamentos para as empresas, em virtude de seu prestígio no mercado. Ou seja, a perspectiva da marca ITNC facilitar a obtenção de crédito no mercado se um fator atrativo para as organizações buscarem os serviços de incubação. Os dados recolhidos indicam que o nível de importância dado pelos empreendedores é bastante variado. Em outras palavras, 6 (seis) percebem a marca da Incubadora como um fator que potencializa a aquisição de crédito no mercado, 3 (três) julgam essa viabilização como indiferente e 3 (três) respondentes consideram sem nenhuma importância.

Os dados adquiridos, no que concerne a variável L5, adicionam-se aos achados de Xavier et al. (2006) e Marques e Chaves (2007), os quais mostram que um dos motivos mais atrativos para os empresários demandarem as atividades de incubação é referente ao apoio ofertado pela incubadora, na busca por recursos financeiros.

No tocante a última variável analisada em referência ao fator legitimidade, L6. Trata-se sobre a ITNC ser um agente que potencializa a estabilidade das firmas frente ao mercado. Segundo os dados levantados, essa variável é de grande aceitação entre os respondentes, conforme é evidenciado pelo Gráfico 14.

Gráfico 14 - Potencial de Consolidar a Minha Posição no Mercado.



Fonte: Autoria própria (2017).

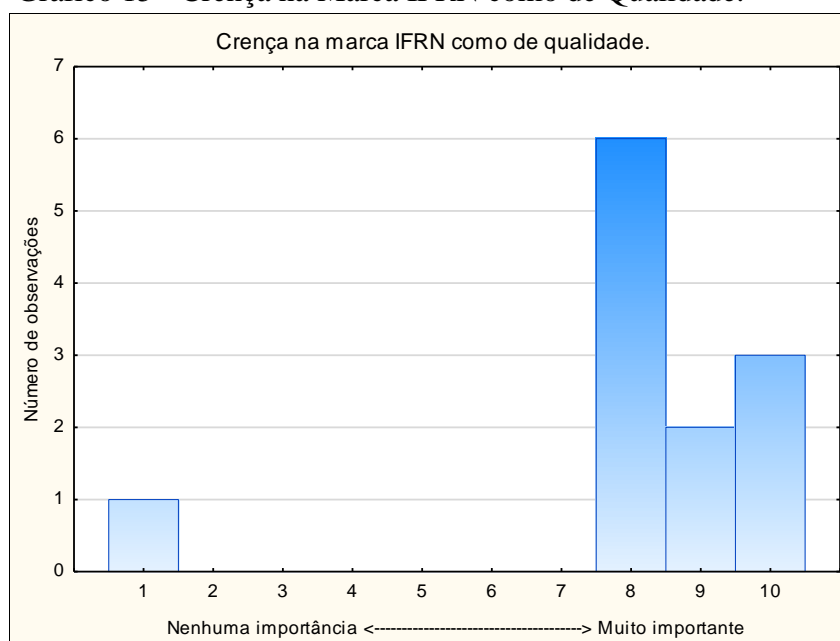
Esse Gráfico permite entender a importância que os respondentes dão a possibilidade de se estabelecerem no mercado, mediante laços relacionais com a ITNC. Uma vez que 10 (dez) gestores percebem essa possibilidade de se consolidar como sendo importante ou muito importante. No entanto, 1 (um) gestor observa essa variável como indiferente, e 1 (um) como sendo sem nenhuma importância.

Esses dados colhidos integram ao enunciado de Bampi (2012), visto que esse autor aponta a legitimidade estabelecida perante o mercado, ao ligar o nome da empresa ao da incubadora, como um fator importante para a entrada de empresas na incubadora.

No que se refere ao fator **Confiança**, pode-se percebê-lo como um aspecto chave para o estabelecimento e a atuação em rede. Favorecendo a troca de informações e a cooperação entre firmas. Para esse fator, são analisadas 6 (seis) variáveis: C1 – “Crença na marca IFRN como de qualidade”, C2 – “Indicação de um amigo”, C3 – “Crença de que vai melhorar o relacionamento com os fornecedores”, C4 – “Crença de que vai melhorar o relacionamento com os clientes” e a C5 – “Crença de que vai melhorar o desempenho operacional da minha empresa”.

A variável C1 retrata sobre a confiança que as empresas possuem na qualidade da marca ITNC, como um atrativo para buscar os seus serviços de incubação. Essa variável possui o mais alto grau de importância para os gestores, em relação ao fator confiança. O Gráfico 15 abaixo destaca essa importância.

Gráfico 15 - Crença na Marca IFRN como de Qualidade.



Fonte: Autoria própria (2017).

Esse gráfico oportuniza verificar que um dos motivos para as organizações buscarem o suporte da ITNC é a confiança que enxergam na marca, como padrão de qualidade. Nesse gráfico, apenas 1 (um) empreendedor não considera importante a qualidade da marca ITNC.

A primeira variável, C1, relata a confiança na credibilidade da marca IFRN como um fator que incentiva as empresas a buscarem os serviços de incubação da ITNC, em virtude dessa boa imagem poder proporcionar uma série de benefícios. Sobre essa variável, os dados coletados validam a assertiva de Bampi (2012), o qual descreve que a imagem positiva que a incubadora possui diante do mercado é um fator favorável, no sentido de ser atrativo para as empresas buscarem os serviços de incubação. Validam, também, os dados de Marques e Chaves (2007), os quais descrevem que a imagem da incubadora possui influência na escolha.

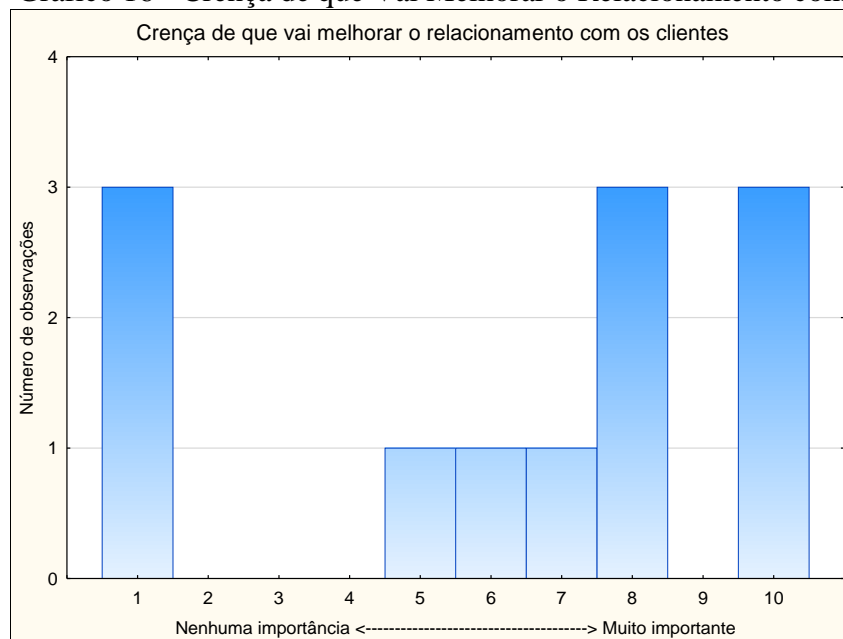
A segunda variável a ser ponderada é a C2, que consiste no fato de as empresas buscarem se incubar na ITNC devido à indicação de um amigo. No que diz respeito a essa variável, os dados levantados apontam que a maioria dos gestores não considera essa variável como importante. Pois, 11 (onze) gestores a classificam como sendo sem nenhuma importância e apenas 1 (um) respondente a considera muito importante.

A terceira e variável, C3, denota o fato de as empresas almejem o suporte oferecido pela ITNC devido à possibilidade de aperfeiçoar o relacionamento com os seus fornecedores. Essa variável apresenta um grau de importância variado, por parte dos gestores, e indica que 5 (cinco) questionados percebem essa relevância, destacando essa possibilidade de melhoria como importante ou muito importante. E 1 (um) gestor a considera indiferente. No entanto, os

dados levantados mostram que 5 (cinco) respondentes atribuem pouca ou nenhuma importância a essa possibilidade de aperfeiçoamento.

A variável C4 refere-se a confiança que os empreendimentos possuem na ITNC, como uma entidade capaz de aperfeiçoar o relacionamento com os seus clientes. De acordo com os dados levantados, a possibilidade de melhoria nos relacionamentos com os clientes possui certo nível de importância, para as incubadas. O Gráfico 16, a seguir, expõe esses dados.

Gráfico 16 - Crença de que Vai Melhorar o Relacionamento com Os Clientes.



Fonte: Autoria própria (2017).

Nesse gráfico, observa-se que pouco mais da metade dos gestores, consideram essa possibilidade como importante ou muito importante, e 5 (cinco) gestores a percebem como indiferente ou sem importância. No entanto, apesar de uma grande parcela dos gestores entrevistados serem indiferentes ou desconsiderarem a importância dessa variável, percebe-se que a maioria dos empreendimentos que buscam a ITNC entende que o suporte oferecido pela Incubadora permite melhorar o relacionamento com os seus fornecedores.

Iacono, Almeida e Nagano (2011), mencionam que a possibilidade de ampliar as relações com os consumidores, por parte das EBTs, apresenta-se como um fator importante para estabelecer a interação com a incubadora e/ou com as demais incubadas. Dessa forma, os dados levantados sobre a variável C4 reiteram os achados desses autores, destacando que confiança na viabilidade de ampliação dessas relações pode ser vista como um fator motivacional.

A última variável a ser observada, no que diz respeito ao fator Confiança, é a C5. Essa variável questiona sobre a possibilidade de se incubar na ITNC confiando que a incubadora possui a capacidade de aprimorar o desempenho operacional das empresas. Os dados levantados possibilitam averiguar que os gestores consideram importante o aprimoramento do desempenho operacional de suas empresas. Pois, 11 (onze) empreendedores apontaram como sendo importante ou muito importante essa possibilidade de aperfeiçoamento. Ou seja, essa melhoria é percebida como um fator que motiva o estabelecimento de laços relacionais entre as empresas com a Incubadora.

Esses dados corroboram com os estudos de Santos (2014), quando descreve que alguns empreendedores observam o mercado objetivando identificar diversas oportunidades, e uma delas é a de viabilizar ações de parcerias e a construção de redes de relacionamento que possam colaborar para a concretização da ideia do seu negócio.

4.3 CLUSTER DA ITNC

Para atender ao objetivo de verificar padrões similares ou dissimilares, entre as incubadas e as graduadas, que motivaram a entrada desses empreendimentos na ITNC, foi realizada uma análise de agrupamento por meio do *software* Statistica, versão 13.0. A partir desse programa, é analisado o grau de variância das 37 (trinta e sete) variáveis que foram desenvolvidas com a intenção de examinar, na perspectiva dos gestores, quais fatores interorganizacionais impulsionam o estabelecimento de redes de cooperação no ambiente da ITNC. E, a partir dessa análise, constatar se há agrupamentos (*clusters*) e suas similaridades ou dissimilaridades.

A análise de agrupamentos classifica os indivíduos em um pequeno número de grupos mutuamente excludentes, a partir das similaridades entre as entidades que compõem um grupo. Porque a ideia é maximizar a homogeneidade de indivíduos ou objetos dentro de um grupo (HAIR et al., 2005).

Na análise das similaridades e dissimilaridades entre as variáveis confrontadas, 12 (doze) delas apresentaram um grau de confiabilidade estatística considerada como nível de significância menor do que 0,05 (5%) ou, em outras palavras, $p\text{-valor} \leq 0,05$. Conforme Hair et al. (2005), uma orientação para níveis aceitáveis de poder para realizar inferências estatísticas devem atingir níveis alfa menor do que 0,05.

A seguir, a Tabela 1 apresenta essas variáveis resultantes da análise e suas probabilidades de significância estatística.

Tabela 01 – Análise de Variância das Variáveis.

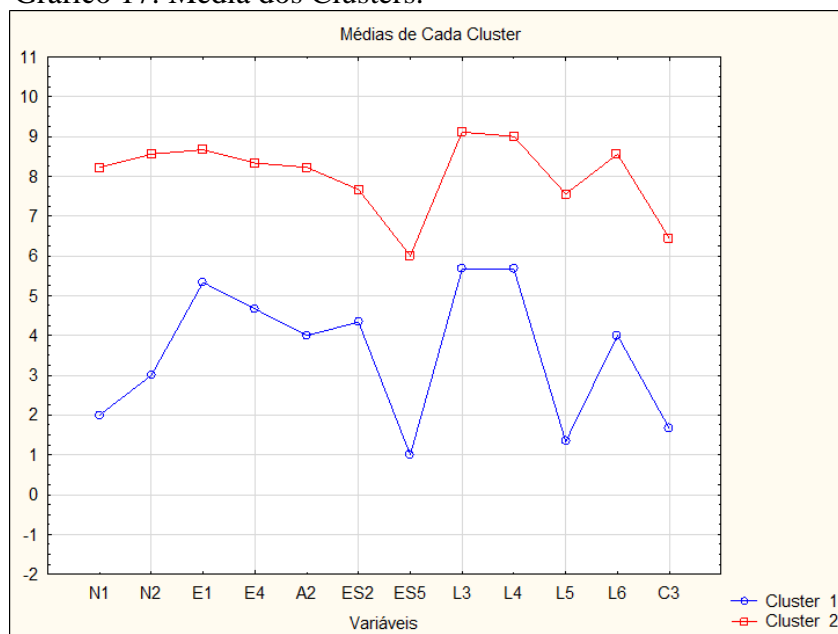
| Variável | p-valor |
|--|----------------|
| N1 - Maior facilidade na obtenção de recursos. | 0,0000 |
| N2 - Competência da ITNC por experiências passadas com empresas no mesmo estágio. | 0,0011 |
| E1 - Buscando melhorar a qualidade dos serviços ou produtos. | 0,0325 |
| E4 - Capacidade de aumentar suas vendas. | 0,0104 |
| A2 - Busca por novos conhecimentos em gestão, informática, dentre outros. | 0,0125 |
| ES2 - Aumento da habilidade para gerenciar incertezas e resolução de problemas complexos. | 0,0325 |
| ES5 - Experiência da ITNC no tipo de negócio que desenvolvo. | 0,0153 |
| L3 - Melhorar a reputação da marca da minha empresa ao ser incubada. | 0,0296 |
| L4 - Melhorar a imagem da minha empresa para crescer no setor em que atuo. | 0,0395 |
| L5 - Obtenção de novos financiamentos devido a imagem da ITNC. | 0,0001 |
| L6 - Potencial de consolidar a minha posição no mercado. | 0,0028 |
| C3 - Crença de que vai melhorar o relacionamento com os fornecedores. | 0,0241 |

Fonte: Autoria própria (2017).

De acordo com essa tabela, na averiguação das similaridades e dissimilaridades entre as 37 (trinta e sete) variáveis confrontadas, as que apresentaram grau de significância maior que o p-valor definido ($p\text{-valor} \leq 0,05$), quando comparadas, foram descartadas. Dessa forma, foram identificadas 12 (doze) variáveis com grau de significância menor que 5%, que apresentam homogeneidade dentro dos dois *clusters* e expressiva dissimilaridade entre os agrupamentos.

Após analisar as variáveis, 12 (doze) delas foram significativas para os 2 (dois) *clusters*, de acordo com suas similaridades e dissimilaridades, como já citado. O *Cluster 1* é composto por 3 (três) casos, enquanto o *Cluster 2* é formado por 9 (nove) casos, conforme é exibido no Gráfico 17.

Gráfico 17: Média dos Clusters.



Fonte: Autoria própria (2017).

Segundo o Gráfico 17, o *Cluster 2*, apresentado na cor vermelha, é formado por 9 (nove) empresários que possuem uma visão mais positiva para todas as 12 (doze) variáveis, e, por esse fato, foi nomeado como “Percepção Mais Positiva dos Gestores”. Já o *Cluster 1*, apresentado na cor azul, é denominado como “Percepção Menos Positiva dos Gestores”, pelo fato de esse *cluster* ser composto por 3 (três) empreendedores que percebem essas variáveis por uma perspectiva menos positiva, quando comparado com o *Cluster 2*.

Ao se analisar esse gráfico, alguns pontos chamam a atenção. O primeiro deles é em relação a variável ES5 – “Experiência da ITNC no tipo de negócio que desenvolvo”. Nela, tanto o agrupamento que possui uma perspectiva mais positiva, como o que apresenta uma percepção menos positiva, apresenta certa desmotivação, por parte dos gestores, no tocante ao *know-how* da ITNC para contribuir especificamente no tipo de negócio na qual a incubada atua.

O segundo ponto que chama a atenção é consoante à variável L5 – “Obtenção de novos financiamentos devido a imagem da ITNC”. Nessa variável, ambos os *clusters* se distanciam bastante. Isto é, o *Cluster 2* demonstra um grau de importância elevado quanto à possibilidade de a ITNC viabilizar a obtenção de crédito como motivo para buscar os serviços da Incubadora, ao passo que o *Cluster 1* descreve que esse não é seu motivo para incubar, ou seja, para criar relações interorganizacionais entre a Incubadora e as incubadas.

E por último, o terceiro ponto diz respeito a duas variáveis, N1 – “Maior facilidade na obtenção de recursos” e N2 – “Competência da ITNC por experiências passadas com

empresas no mesmo estágio”. O que se destaca nessas variáveis é o fato de que em ambas o *Cluster 2* apreende um grau de importância elevado, ao passo que o *Cluster 1* imprime um grau de importância inferior para essas variáveis e, dessa forma, esse último *cluster* não enxerga essas duas variáveis como motivacionais para procurar os serviços de incubação da ITNC.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise deste artigo proporcionou entender o interesse das empresas de base tecnológica em estabelecer relações de cooperação com a Incubadora Tecnológica Natal Central e, também, entre si, dentro do ambiente da ITNC.

Esta pesquisa demonstrou que, em relação ao perfil dos gestores incubados e de alguns dos já graduados, todos são do sexo masculino, a maioria deles possui uma faixa etária que varia entre 31 (trinta e um) e 40 (quarenta) anos, metade desses empresários apresenta nível de escolaridade de até o segundo grau completo, e todos os empreendimentos foram criados por meio de formação de sociedade. Concernente ao perfil das respectivas organizações desses gestores, este estudo demonstrou que a maioria desses empreendimentos pesquisados atuam na área de informática. Percebeu-se, também, que a área de atuação do negócio tem estreita relação com a capacitação profissional do sócio, pois todos eles apresentam algum tipo de formação profissional dentro do segmento de mercado no qual a empresa atua, e, por fim, este estudo revelou que mais da metade das firmas pesquisadas não apresenta quadro funcional, ou seja, somente quem atua dentro da empresa são os sócios, apontando que são empresas com capital restritivo para atura no mercado.

Já quanto à existência de relações interorganizacionais dentro da Incubadora, esta pesquisa evidenciou o interesse das empresas de base tecnológica em estabelecer relações de cooperação dentro do ambiente da ITNC. As informações e dados levantados nesta pesquisa possibilitam relatar que diversos aspectos influenciam na escolha das empresas em estabelecer uma rede de cooperação com a Incubadora e entre as incubadas, como, por exemplo, a possibilidade de maior obtenção de recursos, de reduzir custos viabilizado pelas instalações físicas, de aperfeiçoar o negócio e reduzir as incertezas e os riscos do mercado mediante consultoria, de adquirir vantagens estratégicas mediante as trocas de informações entre as incubadas, além de outros fatores.

Contudo, dentre os fatores analisados, alguns se destacam, do ponto de vista dos gestores que responderam ao questionário, e podem ser percebidos como o ponto chave para motivar as empresas participarem do processo de incubação, como é o caso dos fatores Necessidade, Assimetria, Legitimidade e Confiança.

Nesses quatro fatores, quase que a unanimidade dos respondentes atribui alto grau de importância para 9 (nove) das 37 (trinta e sete) variáveis pesquisadas. Sendo três pertencentes ao fator Necessidade, uma relativa ao fator Assimetria, três pertencentes ao fator Legitimidade e duas referentes ao fator Confiança. Assim, nesta pesquisa, são verificadas que

as variáveis mais importantes para se estabelecer as relações de cooperação com a ITNC são: o custo/benefício; a possibilidade de aprender novas competências; a ITNC como instrumento na complementação técnica de suas empresas; a possibilidade de ampliar suas fatias de mercado; o aperfeiçoamento da qualidade dos serviços ou produtos dessas empresas; a reputação da ITNC e do IFRN; atrelar a marca das suas empresas a da Incubadora; melhorar a reputação ao ser incubada; a confiança na marca IFRN como uma entidade com qualidade e seriedade no mercado; e, por fim, a confiança que esses gestores possuem na Incubadora, ao se incubarem, como uma entidade capaz de melhorar o desempenho operacional das suas empresas.

Ainda sobre esses quatro fatores, observa-se que a Necessidade e a Legitimidade são os dois que mais se destacam. Pois, das nove variáveis que possuem alto grau de aceitação por parte dos gestores, seis delas pertencem a esses dois fatores, sendo, três pertencentes ao fator Necessidade e três pertencentes ao fator Legitimidade, como citado. Dessa forma, pode-se depreender que os principais fatores que incentivam as empresas de base tecnológica a buscarem os serviços de incubação da ITNC podem ser reduzidos a dois: Necessidade e Legitimidade, uma vez que, segundo a visão dos respondentes, apresentam as variáveis com maior grau de importância para buscarem os serviços de incubação da ITNC. A primeira é a precisão de ter um maior acesso a recursos escassos ou de atender as necessidades legais ou regulatórias, a fim de reduzir custos, e a segunda é atender ao objetivo de demonstrar ou aumentar a reputação e o prestígio no mercado no qual as empresas estão inseridas (OLIVER, 1990).

Em relação à Análise de *Cluster*, este estudo permitiu constatar a presença de dois grupos, um deles apresenta uma percepção mais positiva e o outro uma visão menos positiva, em referência a 12 (doze) variáveis, dentre as 37 (trinta e sete) que foram apresentadas no questionário estruturado, sendo elas: maior facilidade na obtenção de recursos mediante a incubação, a experiências passadas da ITNC com empresas, possibilidade de melhorar a qualidade dos serviços ou produtos, aumentar vendas mediante a incubação, adquirir novos conhecimentos em gestão, informática etc. por intermédio dos serviços de incubação, combater as incertezas e resolução de problemas complexos, experiência da Incubadora no segmento de mercado da empresa, maior reputação ao ser incubada, melhor imagem no setor em que a empresa atua, adquirir novos financiamentos devido a imagem da ITNC, consolidar a posição da empresa no mercado, melhorar o relacionamento com os fornecedores através da ITNC.

Entende-se que o grupo que possui uma visão mais positiva enxerga essas doze variáveis abordadas na análise como motivadoras para estabelecer relações de cooperação. Já o outro grupo possui uma percepção menos positiva sobre essas variáveis e não as consideram como motivacionais para procurarem os serviços de incubação.

Por fim, esta pesquisa possibilitou perceber que as micro e pequenas empresas procuram os serviços de incubação com o propósito de estabelecer laços de cooperação a fim de suprir as necessidades existentes por recursos escassos no mercado, de aperfeiçoar sua qualidade de produção, de ter maior influência no mercado, de adquirir uma maior estabilidade e de obter sinergia e cooperação com outras organizações (tanto do setor público quanto da iniciativa privada), com o intuito de alcançar mercados potenciais. No entanto, destaca-se que o presente estudo não se esgota em si mesmo.

Sugere-se a futuras pesquisas, que utilizando os mesmos fatores de análise, sejam entrevistados outros gerentes de incubadoras tecnológicas brasileiras que possibilitarão melhores comparações. Bem como, que sejam desenvolvidas pesquisas analisando as mesmas variáveis junto aos gestores das empresas incubadas nessas instituições de incubação tecnológica.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Juliano Nunes et al. Confiança, aprendizagem e conhecimento nos relacionamentos interorganizacionais: diagnóstico e análise dos avanços sobre o tema. **REAd- Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, RS, V. 76, n. 3, p. 709-737, 2013.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/menu/incubadoras-e-parques/>>. Acesso em: 4 nov. 2016.
- ARRUDA, Alessandro Gustavo et al. Teoria dos Custos de Transação (TCT): Análises Bibliométrica e Sociométrica nos EnANPADs de 1997 a 2010. DOI: 10.15600/1679-5350/rau. v11n2p174-200. **Revista de Administração da Unimep- Unimep Business Journal**, Piracicaba, SP, v. 11, n. 2, p. 174-199, 2013.
- BAÊTA, Adelaide Maria Coelho; VASCONCELOS, Rita Magna de Almeida Reis Iodo de. A transferência e o compartilhamento do conhecimento em uma empresa incubada. **RAP- Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 37, n. 6, p. 1197-1207, 2003.
- BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato; REYES JUNIOR, Edgar. O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. **RAC- Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, RJ, v. 14, n. 3, p. 459, 2010.
- BALESTRO, Moisés Villamil. **Confiança em Rede: A Experiência da Rede de Estofadores do Polo Moveleiro de Bento Gonçalves**. 2002. 118f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.
- BAMPI, Alexandre. **Análise do desenvolvimento da rede de negócios de empresas incubadas no processo de incubação**. 2012. 135f. Dissertação (Mestrado em Administração). Mestrado em Administração e Negócios - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.
- BARNES, Bradley R.; LEONIDOU, Leonidas C.; SIU, Noel Y.M.; LEONIDOU, Constantinos N. Interpersonal factors as drivers of quality and performance in Western-Hong Kong interorganizational business relationships. **Journal of International Marketing**, Chicago, v. 23, n. 1, p. 23-49, 2015.
- BÍBLIA. Português. **Bíblia Sagrada - Harpa Sagrada**. Tradução de João Ferreira de Almeida. Edição Revista e Corrigida. Barueri, SP: Sociedade Bíblica do Brasil, Rio de Janeiro: Casa Publicadora das Assembleias de Deus, 2009. 1536p.
- BOEHE, Dirk Michael; LARENTIS, Fabiano; TONI, Deonir De; MATTIA, Adilene Álvares. Papel das relações interorganizacionais e da capacidade de inovação na propensão para exportar. **REA- Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, RS, v. 17, n. 1, p. 86-116, 2011.
- BRASIL. **Lei Nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm>. Acesso em: 20 out. 2016.
- _____. **Lei Nº 13.243, de 11 de Janeiro de 2016**. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação.

Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2016/lei/113243.htm>. Acesso em: 20 out. 2016.

CAVALCANTI JÚNIOR, Nicodemos Lopes. *Clusterização Baseada em Algoritmos Fuzzy*. 2006. 97f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação). Pós-Graduação em Ciência da Computação - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE.

CASTRO, Marcos de; BULGACOV, Sergio; HOFFMANN, Valmir Emil. Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. **RAC- Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, RJ, v. 15, n. 1, p. 25-46, 2011.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 3 ed. São Paulo: Cortez, 1991.

COOPER, Donald. SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO. Disponível em: <http://www.cnpq.br/web/guest/apresentacao_institucional/>. Acesso em: 4 nov. 2016.

CORAIOLA, Diego Maganhotto; MELLO, Cristiane Marques de; JACOMETTI, Márcio. Estruturação da estratégia-como-prática organizacional: possibilidades analíticas a partir do institucionalismo organizacional. **RAM- Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, SP, v. 13, n. 5, p. 204, 2012.

CROPPER, Steve; EBERS, Mark; HUXHAM, Chris; RING, Peter Smith. Introducing Inter-organizational Relations. **The Oxford handbook of inter-organizational relations**, pp. 3-21. Oxford: Oxford University Press, 2008.

CUNHA, Julio Araujo Carneiro da; PASSADOR, João Luiz; PASSADOR, Cláudia Souza. Recomendações e apontamentos para categorizações em pesquisas sobre redes interorganizacionais. **Cadernos EBAPE-BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 9, n. spe1, p. 505-529, 2011.

DE FRANÇA BARBOSA, Loyce Graycielle; HOFFMANN, Valmir Emil. Incubadora de empresas de base tecnológica: percepção dos empresários quanto aos apoios recebidos. **RAI- Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, SP, v. 10, n. 3, p. 206-229, 2013.

DIAS, Cleidson Nogueira. **A influência das redes interorganizacionais e da complementaridade de recursos no desempenho da inovação**: um estudo comparativo Brasil-Espanha no setor de pesquisa agropecuária. 2016. 393f. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade de Brasília, Brasília, DF.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. ed. 28. São Paulo: Atlas, 2015.

DUCCI, Norma Pimenta Cirilo; TEIXEIRA, Rivanda Meira. As redes sociais dos empreendedores na formação do capital social: um estudo de casos múltiplos em municípios do norte pioneiro no estado do Paraná. **Cadernos EBAPE-BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 9, n. 4, p. 967-997, 2011.

EDQUIST, Charles. **Systems of Innovation: Perspectives and Challenges**. Oxford Handbooks Online. 2006. Oxford University Press. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/241678040_Systems_of_Innovation_Perspectives_and_Challenges>. Acesso em: 17 fev. 2017.

ENGELMAN, Raquel; FRACASSO, Edi Madalena. Contribuição das incubadoras tecnológicas na internacionalização das empresas incubadas. **RAUSP- Revista de Administração**, São Paulo, SP, v. 48, n. 1, p. 165, 2013.

BRASIL, Vinícius Sittoni. Perceived quality in services business incubation. **REAd- Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, RS, v. 17, n. 3, p. 802-822, 2011.

FERNANDES, Ana Cristina; CÔRTEZ, Mauro Rocha; PINHO, Marcelo. Caracterização das pequenas e médias empresas de base tecnológica em São Paulo: uma análise preliminar. **Economia e Sociedade**, Campinas, SP, v. 13, n. 1, p. 151-173, 2016.

FERREIRA JÚNIOR, Israel; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Redes de pequenas empresas: a aplicação de uma tipologia em uma rede de supermercados. **RAM- Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, SP, v. 8, n. 3, 2008.

FIGUEIREDO, Paulo César Negreiros de. O "Triângulo de Sábado" e as Alternativas Brasileiras de Inovação Tecnológica. **RAP- Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 27, n. 3, p. 84-97, 1993.

FINANCIADORA DE ESTUDOS DE PROJETOS. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/a-finep-externo/sobre-a-finep>>. Acesso em: 4 nov. 2016.

FRANCO, Mário José Batista. Tipologia de processos de cooperação empresarial: uma investigação empírica sobre o caso português. **RAC- Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, RJ, v. 11, n. 3, p. 149-176, 2007.

FREIRE, Clarissa Dourado. **Análise dos recursos em incubadoras de empresas de base tecnológica**. 2016. 118f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos). Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP.

FUNDAÇÃO DE APOIO À EDUCAÇÃO E AO DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO DO RIO GRANDE DO NORTE. Disponível em: <<http://funcern.br/institucional/>>. Acesso em: 4 nov. 2016.

Fundação Parque Tecnológico da Paraíba – PaqTcPB. Disponível em: <<http://www.paqtc.org.br/>>. Acesso em: 4 nov. 2016.

GALLON, Alessandra Vasconcelos; ENSSLIN, Sandra Rolim; SILVEIRA, Amelia. Rede de relacionamentos em pequenas empresas de base tecnológica (EBTS) incubadas: um estudo da sua importância para o desempenho organizacional na percepção dos empreendedores. **JISTEM- Journal of Information Systems and Technology Management**, São Paulo, SP, v. 6, n. 3, p. 551-572, 2009.

GALLON, Alessandra Vasconcelos et al. **As Incubadoras de Empresas de Base Tecnológicas como Incentivadoras do Empreendedorismo**. In: XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2008, Brasília. Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. v. 25. p. 1-16.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.

HAIR, I.F; ANDERSON, R.E; TATHAM, R.I; BLACK, W.C. **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Instituto Houaiss de Lexicografia e Banco de Dados da Língua Portuguesa S/C Ltda. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

IACONO, Antonio; ALMEIDA, Carlos Augusto de Almeida; NAGANO, Marcelo Seido. Interação e cooperação de empresas incubadas de base tecnológica: uma análise diante do novo paradigma de inovação. **RAP- Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 45, n. 5, p. 1485-1516, 2011.

INCUBADORA TECNOLÓGICA NATAL CENTRAL. Disponível em: <<http://www2.ifrn.edu.br/itnc/itnc2/>>. Acesso em: 13 jun. 2017.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE. Disponível em: <<http://portal.ifrn.edu.br/>>. Acesso em: 13 jun. 2017.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE. Seleção de Empreendimentos de Cultura e Arte. **Edital de Fluxo Contínuo n. 01/2013 – 4ª Retificação (2013)**. Disponível em: <http://portal.ifrn.edu.br/extensao/assessoria-de-programas-e-projetos/programas-e-projetos/2013/edital-01-2013-proex-ifrn-1/search?SearchableText=Edital+ITCART+publicado+-+4a+retificacao_200314>. Acesso em: 4 nov. 2016.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE. Estrutura Administrativa do IFRN. **Deliberação n. 03/2010 de 26/11/2010, com base na Estrutura Organizacional de Referência aprovada pela Resolução nº 16/2010-CONSUP (2010)**. Disponível em: <<http://portal.ifrn.edu.br/campus/natalcentral/extensao-1/editais/edital-01-2013-proex-ifrn/prorrogacao-do-prazo-de-inscricao-edital-01-2013-proex-ifrn/view>>. Acesso em: 4 nov. 2016.

Junior Achievement Brasil. Disponível em: <<http://www.jabrasil.org.br/jabr/junior-achievement/institucional>>. Acesso em: 4 nov. 2017.

KLEIN, Leander Luiz; PEREIRA, Breno Augusto Diniz. Contribuições para a gestão de redes interorganizacionais: fatores determinantes para a saída de empresas parceiras. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, RS, v. 20, n. 2, p. 305-340, 2014.

_____. The survival of interorganizational networks: a proposal based on resource dependence theory. **RAM- Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, SP, v. 17, n. 4, p. 153-175, 2016.

MAEHLER, Alisson Eduardo; CASSANEGO JÚNIOR, Paulo Vanderlei; SCHUCH JÚNIOR, Vitor Francisco. A universidade e o desenvolvimento de empresas de base tecnológica. **Base**, São Leopoldo, RS, v. 6, n. 1, 2009.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica I**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, Cynthia Bezerra; CHAVES, Francisca Ione. **Contribuição do Processo de Incubação para o Desenvolvimento das Empresas Graduadas: Uma Análise do Ponto de Vista Gerencial**. In: Encontro da ANPAD, XXXI, 2007, Rio de Janeiro-RJ. *Anais Eletrônicos do XXXI Encontro da ANPAD*, 2007.

MENDES, Denise Figueiró. **Os relacionamentos inter e intraorganizacionais nas IEBTs: uma análise da variável confiança**. 2008. 100f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Mestrado Profissional em Administração - Faculdades Integradas Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG.

MESQUITA, Daniel Leite et al. O desenvolvimento de processos de inovação sob a ótica da teoria dos custos de transação: O caso da tecnologia Flex-Fuel. **RAI- Revista de Administração e Inovação**, São Paulo SP, v. 10, n. 1, p. 119, 2013.

MICHAELIS. **Dicionário brasileiro da Língua Portuguesa**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/busca?id=135PE>>. Acesso em: 8 jun. 2017.

OLIVEIRA, Luis; SACOMANO NETO, Mário; BOAVENTURA, João Maurício Gama. Influência do Poder nas Redes de Negócio - Análise da Evolução da Teoria. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 22, n. 1, p. 1-25, 2016.

OLIVER, Christine. Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. **Academy of management review**, Briarcliff Manor, Nova York, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

OLIVER, Amalya L.; EBERS, Mark. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization studies**, Thousand Oaks, Califórnia, v. 19, n. 4, p. 549-583, 1998.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. São Paulo: Finep, 2005.

PEREIRA, Breno Augusto Diniz. **Estrutura de Relacionamentos Horizontais em Rede**. 2005. 2019f. Tese (Doutor em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. O suporte das incubadoras brasileiras para potencializar as características empreendedoras nas empresas incubadas. **RAUSP- Revista de Administração**, São Paulo, SP, v. 41, n. 4, p. 419-430, 2006.

RESENDE, Andeara Lasmar et al. **Regimes tecnológicos e políticas de incentivo à inovação no Brasil**. 2014. 77f. Dissertação (Magister Scientiae em Economia). Programa de Pós-Graduação em Economia - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG.

ROSSETTO, Carlos Ricardo; ROSSETTO, Adriana Marques. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, SP, v. 4, n. 1, p. 1-22, 2005.

RUBIN, Tzameret H.; AAS, Tor Helge; STEAD, Andrew. Knowledge flow in technological business incubators: evidence from Australia and Israel. **Technovation**, Amsterdam, Holanda, v. 41, p. 11-24, 2015.

SACOMANO NETO, Mário; TRUZZI, Osvaldo Mário Serra; KIRSCHBAUM, Charles. Isomorfismo e controle institucional em uma planta modular da indústria automobilística. **RGBN- Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, SP, v. 15, n. 49, p. 524-544, 2013.

SANTOS, Paulo Manoel dos. **Incubação de negócios em Pernambuco: o caso da INCUBATEC Rural**. 2014. 106f. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural). Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, PE.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_quemsomos>. Acesso em: 4 de nov. 2016.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. São Paulo: Cengage Learning, v. 133, 2010.

SHEPARD, Jeffrey M. Small business incubators in the USA: a historical review and preliminary research findings. **Journal of Knowledge-based Innovation in China**. v. 5, n. 3, p. 213-233, 2013.

SILVA, Cristiane Vieira da. **Processo de Transferência de Conhecimento na Interação Universidade - Empresa: programas de incubação do Distrito Federal**. 2010. 253f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação - Universidade Federal de Brasília, Brasília, UNB.

SOUSA, Almir da Cruz. **Relações Interorganizacionais: Estudos Múltiplos de Casos no Contexto de uma Rede Horizontal do Setor Varejista**. 2010. 88f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, ES.

SOUSA, Paulo Daniel Batista de; SOUSA, Marco Aurélio Batista de; PREDEBON, Eduardo Angonesi. Relevância dos Serviços e Recursos Disponibilizados por uma Incubadora de Empresa e as Expectativas Percebidas na Incubação. In: XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2006, Gramado-Rs. *Anais Eletrônicos do XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica*, 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. Disponível em: <<http://www.ufrn.br/institucional/sobre-a-ufrn>>. Acesso em: 4 nov. 2016.

VAN DE VEN, Andrew H.; WALKER, Gordon; LISTON, Jennie. Coordination patterns within an interorganizational network. **Human Relations**, Thousand Oaks, Califórnia, v. 32, n. 1, p. 19-36, 1979.

VEDOVELLO, Conceição; FIGUEIREDO, Paulo N. Incubadora de inovação: que nova espécie é essa. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, SP, v. 4, n. 1, p. 1-19, 2005.

VENTURINI, Jonas Cardona. **Discutindo fatores de dissolução de redes horizontais de micro, pequenas e médias empresas**. 2012. 324f. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

VERSCHOORE, Jorge Renato; BALESTRIN, Alsones. Fatores Relevantes para o Estabelecimento de Redes de Cooperação entre Empresas do Rio Grande do Sul. **RAC- Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, RJ, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, 2008.

WEGNER, Douglas; PADULA, Antonio Domingos. Quando a cooperação falha: um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional. **RAM- Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, SP, v. 13, n. 1, p. 145, 2012.

WENDLER, Pedro Gabriel. **Políticas públicas de inovação comparadas: Brasil e China (1990-2010)**. 2013. 121f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas). Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares, Área de Concentração em Desenvolvimento, Sociedade e Cooperação Internacional - Universidade de Brasília, Brasília, DF.

XAVIER FILHO, Jose Lindenberg Julião; PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes de; ALVES, Sérgio; MEDEIROS, Janann Joslin. Desistência de cooperação em redes interorganizacionais: reflexões inspiradas na ação social weberiana. **RAM- Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, SP, v. 16, n. 16, p. 159-189, 2015.

XAVIER, Wesley Silva; MARTINS, G. S.; LIMA, A. A. T. F. C.; GAVA, Rodrigo; TAVARES, Bruno. **O Processo de Incubação como prestação de serviço**: uma análise da percepção dos empresários sobre suas expectativas, satisfação e qualidade do serviço. In: II Encontro de Marketing (EMA - ANPAD), 2006, Rio de Janeiro-RJ. *Anais do II Encontro de Marketing (EMA - ANPAD), 2006*.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

ZANCAN, Claudio. **Redes de cooperação**: um estudo de relações interorganizacionais na associação dos produtores de vinhos finos do vale dos vinhedos (APROVALE). 2011. 288f. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade de Brasília, Brasília, DF.

APÊNDICE A – Roteiro Utilizado na Entrevista com a Gerente.

| QUESTIONÁRIO | |
|---------------|---|
| FATORES | PERGUNTAS |
| Necessidade | Qual é a importância dos recursos disponibilizados pela ITNC para complementar as necessidades dos empreendimentos? |
| | Quais os tipos de experiências, em práticas profissionais, as empresas mais buscam no estabelecimento de parceria com a ITNC? |
| | Em sua opinião, quais resultados mais almejados pelas empresas incubadas quando ingressam na ITNC? (Balestro, 2002) |
| Eficiência | Quais medidas são desenvolvidas pela ITNC para tentar aperfeiçoar a capacidade de produção das incubadas? |
| | Quais são os problemas administrativos mais comuns que as organizações incubadas apresentam quando entram na rede e quais medidas são tomadas para solucionar esses problemas? (Balestro, 2002) |
| | As organizações abrigadas conseguem atingir plenamente os seus objetivos até o momento de se desligarem da incubadora? |
| Assimetria | Que medidas são tomadas na ITNC para combater as ações oportunistas que podem ocorrer entre empresas incubadas? |
| | A associação com a incubadora permite aos gestores conhecerem empresários de outros segmentos, gerando um maior status social? (Pereira, 2005) |
| Estabilidade | Que medidas são tomadas na ITNC na busca por diluir os riscos e as incertezas dos segmentos de mercados das organizações abrigadas? |
| Legitimidade | A presença da marca IFRN, bem como a sua reputação, é um atrativo para as empresas ingressarem na rede? (Pereira, 2005) |
| Reciprocidade | Que tipo de cooperação existe entre as empresas incubadas na ITCN? |
| | Qual a importância das informações trocadas com as empresas atualmente? (Sousa, 2010) |
| | Que tipo de informação e com que frequência a ITNC troca informações com as incubadas? |
| Confiança | Que tipo de informação e com que frequência as organizações abrigadas trocam informações entre si? |
| | Como a confiança pode afetar as atividades e, também, o desempenho da rede? |

