

O ECOSISTEMA DE INCUBADORAS COMO PROMOTOR DA COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS: o caso da incubadora Conecta UPF

GUILHERME SALLET VIEIRA

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO (UPF)

ANA CLAUDIA MACHADO PADILHA

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO (UPF)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES).

O ECOSISTEMA DE INCUBADORAS COMO PROMOTOR DA COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS: o caso da incubadora Conecta UPF

1 INTRODUÇÃO

A necessidade das empresas se atualizarem à medida que seu público alvo e consumidor também se atualiza faz com que estratégias competitivas sejam pensadas para que possam manter estabilidade no mercado em que estão inseridas.

Por sua vez, a cooperação emerge nesse contexto ao assumir papel central na continuidade das organizações. A cooperação é entendida como forma de crescimento integrado entre empresas que buscam um objetivo comum, são importantes para empresas, principalmente porque são capazes de criar valores que sozinhas não seriam capazes (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2012). Essas estratégias de cooperação fazem com que empresas menores se tornem mais fortes para que sobrevivam mais tempo no mercado (GONZALEZ, 2012).

Diante disto, Amato Neto (2008) aponta que a adoção de estratégias de cooperação entre empresas pode ser uma ferramenta importante, pois partindo dessa cooperação laços estreitos podem ser desenvolvidos por meio da integração e do relacionamento interfirmas, partindo para uma cadeia produtiva mais competitiva.

Um dos locais interessantes e propícios para que essas estratégias cooperativas possam ser desenvolvidas junto com empresas são nas incubadoras. É “ a ideia de um ambiente controlado para amparar a vida”, ou seja, um local onde ocorre o fortalecimento e crescimento de empresas para torná-las lucrativas, por meio de infraestrutura que possa auxiliar no crescimento e desenvolvimento (AMATO NETO, 2008, p.74).

Um estudo apresentado pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec), em 2019b, aponta que o Brasil conta com 363 incubadoras de negócios inovadores e totalizam 3.694 empresas incubadas, resultando em 14.457 postos de trabalhos. Por meio da incubação de empresas se tem o aumento da taxa de sobrevivência dos empreendimentos de pequeno porte, otimização de recursos oferecidos pelas instituições de apoio, aumento da interação entre as instituições acadêmicas e o setor empresarial, além de dar apoio ao desenvolvimento regional de local pela geração de empregos e renda.

Segundo Etzkowitz (2002), houve um desenvolvimento acelerado no Brasil de incubadoras desde a introdução do conceito na década de 1980, isso porque uma estratégia ampla de desenvolvimento acadêmico e regional é adotada ao ser inserida uma incubadora neste ambiente, fazendo com que laços formais e informais entre universidade e indústria sejam firmados. Ainda conforme o autor, o auxílio do governo federal, estadual e local fez com que o desenvolvimento no país fosse maior.

Tendo em vista os elementos apresentados, a pesquisa tem o objetivo particular de compreender como é percebida a colaboração entre empresas no parque científico e tecnológico Conecta UPF, sediado na Universidade de Passo Fundo/RS.

Ressalta-se que, em grande medida, as incubadoras estão localizadas próximas às universidades (AMATO NETO, 2008), ou seja, elas têm um papel importante ao incentivar e ajudar empresas regionais, pois são capazes de, com o compartilhamento de conhecimentos entre academia e indústria, fomentar o desenvolvimento regional (ETZKOWITZ, 2002) ao promover o empreendedorismo, propiciar o desenvolvimento de novos produtos e serviços, potencializar a P&D, estabelecer e aprofundar o relacionamento universidade-empresa, fomentar a transferência de tecnologia, entre outros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Estratégias de cooperação

Mintzberg (1999) traz que a palavra estratégia serve tanto para descrever ações passadas como para descrever comportamentos que são desejados e toda ação estratégica busca uma reação, ou seja, tem uma intenção. Não há conhecimento suficiente capaz de prever o resultado que possa acontecer por meio de uma estratégia adotada pela organização.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2012) apontam que estratégias são importantes para garantir o crescimento interno e externo de uma empresa. As estratégias de cooperação surgem como forma de crescimento integrado entre empresas que buscam um objetivo comum. Surgem então as alianças estratégicas, onde as empresas cooperam combinando seus recursos e capacitações com o objetivo de angariar vantagem competitiva frente ao mercado em que estão inseridas.

No mercado competitivo, as estratégias de cooperação são importantes, principalmente porque é capaz de criar valor para uma empresa de forma que sozinha não seria capaz, além de adentrar aos mercados de maneira mais rápida. Após analisarem seus parceiros e ter confiança neles, essas alianças podem resultar em oportunidades vantajosas para a empresa, como o acesso a novos recursos, por exemplo (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2012).

A praticamente todas as empresas faltam a amplitude e a profundidade de recursos (p. ex., capital humano e capital social) em suas atividades de P&D que são necessárias para desenvolver internamente uma quantidade suficiente de inovações. (...) Em outros casos, as empresas utilizam estratégias de cooperação para alinhar o que acreditam ser ativos complementares com o potencial para acarretar inovações futuras (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2012, p. 382).

Segundo Begnis, Pedrozo e Estivaleta (2008), na década de 1990 as estratégias já eram defendidas como uma forma de melhoria de desempenho de empresas por meio de um contato interorganizacional. Ainda segundo os autores, os pesquisadores chegaram a alguns fatores determinantes para o sucesso de estratégias cooperativas: (a) coordenação, (b) comprometimento, (c) comunicação, (d) informações compartilhadas, (e) participação e (f) como serão solucionados problemas que poderão surgir.

Para Gonzalez (2012) a estratégia de cooperação faz com que a empresa se torne mais forte para sobreviver e anda de forma espontânea com as estratégias de competição. Ambas estratégias são vantajosas e dependem da visão estratégica dos profissionais para reconhecer o momento em que deve haver alternância das estratégias. Ou seja, não é porque as empresas estão cooperando e criando laços que deixam sua posição de competição.

Carrão (2004) aponta que ao abordar a estratégia de cooperação substituiu o enfoque individual pelo coletivo e o desempenho está refém de uma entidade complexa pela busca de comunicação entre os componentes e da coerência entre seus objetivos.

As estratégias de cooperação entre empresas são divididas em quatro níveis, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2012), no nível de negócios, corporativo, internacional e de rede de cooperação. As estratégias de cooperação (a) no nível de negócios, as estratégias têm como objetivo o melhoramento de desempenho em produtos de mercado para criação de vantagem competitiva por meio de cinco tipos de estratégias: (i) aliança estratégica complementar vertical, compartilhamento de recursos e capacitações em diferentes estágios da cadeia de valor; (ii) aliança estratégica complementar horizontal, compartilhamento de recursos e capacitações no mesmo estágio da cadeia de valor; (iii) estratégia de reação à concorrência, para reagir a ataques/mudanças estratégicas de concorrentes; (iv) estratégia de redução de

incertezas, proteção em incertezas e riscos; e (v) estratégia de redução de concorrência, redução da concorrência principalmente pela diminuição do valor ao nível competitivo. A estratégia (b) no nível corporativo busca o melhoramento na diversificação de produtos e/ou mercados para criação de vantagem competitiva por meio de três tipos estratégicos: (i) aliança estratégica de diversificação, compartilhamento de recursos e capacitações para que se diversifiquem em novas áreas do mercado e/ou produtos; (ii) aliança estratégica sinérgica, compartilhamento de recursos e capacitações para que ambas sejam beneficiadas diversificadamente de forma sinérgica; e (iii) *franchising*, quando a franquia serve como relação de controle e compartilhamento de recursos e capacitações com os franqueados. A estratégia de cooperação (c) no nível internacional busca a criação de vantagem competitiva por meio da aliança estratégica transnacional, onde empresas com sedes em países diferentes combinam recursos e capacitações. A estratégia (d) em rede de cooperação acontece quando várias empresas concordam na formação de várias parcerias com o propósito de atingir objetivos compartilhados e conta com dois tipos estratégicos: (i) rede de alianças estáveis, quando empresas estáveis, com demandas constantes, se unem para expandir suas vantagens competitivas, e (ii) rede de alianças dinâmicas, quando empresas sem estabilidades se unem para expandir suas vantagens competitivas.

Muitas estratégias de cooperação podem falhar. Embora o fracasso não seja desejado, pode trazer experiência valiosa. Por isso, caso ocorra, deve ser estudado e analisado pelas empresas para que percepções sejam tomadas desenvolvendo, futuramente, estratégias de cooperação de sucesso. Esses riscos podem ser evitados quando a parceria demonstra ter habilidades complementares e, principalmente, objetivos compatíveis (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2012). As falhas podem ocorrer por diversos fatores de risco, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1 - Riscos das estratégias de cooperação.

Risco	Definição
Parceiro oportunista	Esse comportamento vem quando contratos formais são incapazes de evitar, ou quando a aliança estratégica é formada por uma visão falsa de integridade do parceiro.
Representação enganosa da empresa nas competências que pode trazer à parceria	Esse risco está ligado principalmente quando se baseia em cooperações intangíveis, como o conhecimento, por exemplo.
Investimentos específicos na aliança não mútuos	Quando o parceiro não faz investimentos específicos na aliança, seja em fator monetário ou de serviços e produção.

Fonte: Elaborado com base em Hitt, Ireland e Hoskisson (2012)

A cooperação não é capaz de se sustentar de relações desiguais, aponta Balestrin e Verchoore (2016, p. 14), “ou todos ganham juntos, ou todos perdem juntos”. Como normalmente se tem objetivos comuns entre as empresas que adotam a estratégia de cooperação, implica que não haverá ganhos desproporcionais.

As estratégias de cooperação apresentam importantes alternativas para as empresas gerarem competitividade. Essas estratégias demandam estudo, conhecimento adquirido com experiências anteriores e, principalmente, saber usar e como formar essas estratégias de maneira eficaz. Para o gerenciamento estratégico de cooperação, as empresas utilizam duas abordagens: minimização de custos, quando contratos formais são feitos entre parceiros especificando como a estratégia de cooperação e os parceiros serão monitoradas, evitando o oportunismo, e maximização de oportunidades, mais informal e sem tantas restrições a respeito de seus parceiros, os deixando livre para que seja criado valor entre a parceria, para

que recursos e capacitações sejam compartilhados de diferentes maneiras (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2012).

Essa cooperação entre empresas pode suprir algumas necessidades que seriam difíceis se atuassem de forma isolado, ela são: combinação de conhecimento de empresas; compartilhamento de desenvolvimento; possibilidade de divisão de investimento em pesquisas tecnológicas; compartilhamento de custos e riscos; oferecimento de novas linhas de produtos mais diversificada e com qualidade superior; aumentando a força competitiva no mercado beneficiando o cliente; aumento do poder de compra; e maior força para atuar em mercados internacionais (AMATO NETO, 2008).

Ou seja, a cooperação entre empresas se manifesta com a busca pelo equilíbrio entre interesses coletivos e individuais, ganhos que não seriam possíveis se atuassem de forma isolada são obtidos, até mesmo entre empresas concorrentes (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016) e estes benefícios são capazes de impulsionar todos os níveis das organizações (STEWART, 2014).

Alguns padrões de cooperação foram destacados por Khamis e Kamel (2006) capazes de compreender o comportamento cooperativo, sendo: (i) estigmergia, conceito proveniente da biologia que descreve a influência do comportamento resultante do ambiente em que está inserido; (ii) comunicação; (iii) coordenação; (iv) altruísmo; (v) reciprocidade; (vi) condicionalidade; (vii) racionalidade; (viii) intencionalidade; (ix) intelectualidade; e (x) reatividade.

Ou seja, a lógica que conduz a realização de parcerias de cooperação segue para a redução de riscos, de incertezas e de possíveis perdas, em consonância com o compartilhamento de possíveis ganhos e de conhecimento. Empresas com competências complementares se unem em uma relação capaz de transitar entre confiança e oportunismo com o objetivo principalmente de aumentar seu lucro (CRUZ; PEDROZO; ESTIVALETE, 2006).

2.2 Incubadoras de empresas em Universidades

Para Amato Neto (2008), incubadora traz a ideia de um ambiente controlado que tem como objetivo amparar a vida. O autor cita exemplos, como a incubadora em fazendas, onde é usada para manter ovos aquecidos, em um hospital quando o recém-nascido é prematuro e fica por horas, dias ou semanas em uma incubadora para que seja fornecido apoio para seu melhor desenvolvimento. Ou seja, “no contexto do desenvolvimento econômico, as incubadoras existem para apoiar a transformação de empresários potenciais em empresas crescentes e lucrativas”, além de criar um ambiente que seja favorável para que empreendimentos novos sejam desenvolvidos (AMATO NETO, 2008, p. 74).

Esse ambiente favorável é fornecido pelas instituições por meio de infra-estrutura, de instalações físicas, de apoio administrativo e gerencial de forma acessível, para que menores riscos sejam desenvolvidos no processo inicial do empreendimento (FURTADO, 1995).

Segundo a Anprotec (2019a), empresa incubada é um empreendimento que está em processo de incubação, ou seja, recebendo auxílio para seu desenvolvimento. Uma empresa incubada pode ser classificada em residente (quando tem locação no prédio da incubadora), não residente (quando recebe suporte da incubadora mas possui sede própria) e graduadas (quando já recebeu suporte necessário e é classificada como competente para agir sozinha). Ainda segundo a Anprotec (2019a), essas empresas ficam em média três anos incubadas dependendo do acordo, e, ao se graduar, espera-se que a empresa esteja preparada para atuar no mercado.

As incubadoras podem ser classificadas em quatro tipos, como mostra o Quadro 2.

Quadro 2 - Tipos de incubadoras.

Tipos	Definição
Base tecnológica	Empreendimentos que fazer uso de tecnologias
Tradicionalis	Empresas dos setores tradicionais da economia
Mistas	Aceitam empreendimentos tanto de base tecnológica como dos setores tradicionais
Sociais	Associações populares e cooperativas

Fonte: Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec), 2019a.

As incubadoras estão, normalmente, localizadas próximas às universidades ou institutos de pesquisa, pois desenvolvem vínculos com as entidades e normalmente são um estímulo para empreendimentos de pequeno porte (AMATO NETO, 2008). No Quadro 3 são apresentadas as funções de uma incubadora.

Quadro 3 - Funções de uma incubadora.

Visa estimular	Missão	Objetivos
- A vinculação empresa-universidade (e outras instituições acadêmicas); - O fortalecimento das empresas e o aumento de seu entrosamento; - O aumento da vinculação do setor produtivo com diversas instituições de apoio (além das instituições de ensino e pesquisa, prefeituras, agências de fomento e financiamento, governamentais e privadas, instituições de apoio às micro e pequenas empresas).	- Fornecer serviços e recursos compartilhados, em termos de profissionais competentes, instalações adequadas e infra-estrutura administrativa e operacional à disposição das empresas incubadas.	- Fornecer apoio técnico e gerencial às empresas incubadas; - Promover e acelerar a consolidação de empresas; - Estimular o espírito empreendedor; - Desenvolver ações associativas e compartilhada; - Reduzir custos para o conjunto das empresas e seus parceiros; - Buscar novos apoios e parcerias para as empresas; - Divulgar as empresas e seus produtos e participar de outras redes.

Fonte: Elaborado com base em Guedes e Formica (1997, apud Amato Neto, 2008) e Amato Neto (2008)

As incubadoras apresentam que a inovação como um fator indispensável para os negócios, principalmente pela concorrência bastante acirrada no mercado, no qual há mudança de comportamento dos consumidores, com o lançamento de novas tecnologias no mercado as empresas precisam levar em conta o ciclo de vida do produto e a inserção no mercado internacional (DE ARAÚJO, 2017). Diante disso, na Figura 1 vemos como os ambientes de inovação são estruturados dentro de duas dimensões.

Figura 1 - Ambientes de inovação.

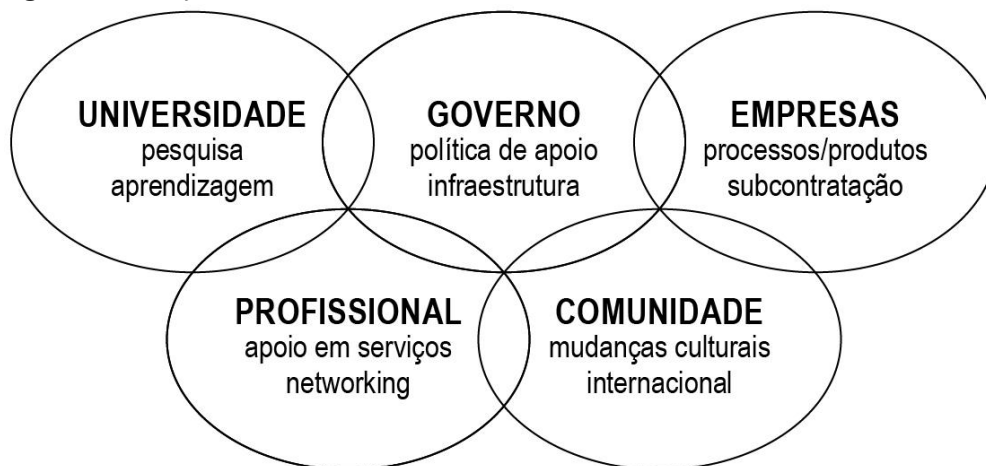


Fonte: Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec), 2019b.

Etzkowitz (2002) cita a incubação de empresas como um modelo de hélice tripla que contempla a relações universidade-indústria-governo. Para o autor, uma estratégia ampla de desenvolvimento acadêmico e regional é adotada ao inserir uma incubadora neste ambiente para que laços formais e informações entre universidade e indústria sejam firmados. A universidade pode ser vista como empreendedora, pois recursos flexíveis lhe garantem a capacidade de que novas missões sejam assumidas.

Lalkaka (2001) apresenta cinco fontes que determinam o sucesso de uma incubadora: (a) políticas públicas que facilitam a criação de empreendimentos, (b) base de conhecimento de universidades e pesquisas, (c) parcerias com setor privado para mentoria de marketing, (d) networking profissional e (e) envolvimento da comunidade a fim de promover o empreendedorismo, resultando na figura 2.

Figura 2 - Interações entre os *stakeholders* da incubadora.



Fonte: Lalkaka (2001)

Assim como as incubadoras atuam na comunidade em que estão inseridas na geração de empregos e na sociedade em que se comunicam com com empresários, têm força na ligação Universidade–Pesquisa–Indústria onde potencializa a pesquisa e permite a interação de estudantes com seus ensinamentos (LALKAKA, 2001).

3 MÉTODO

Para atingir o objetivo, a pesquisa descritiva exploratória (GIL, 2002) foi integrada por quatro etapas: (a) pesquisa bibliográfica por meio da busca de conceitos em artigos, sites e livros; (b) entrevista aberta com a Gestora da Incubadora da Conecta UPF com a finalidade de contextualização da incubadora estudada; (c) entrevistas com 56 questões, entre abertas e de múltipla escolha, para a amostra de quatro empresas incubadas na Conecta UPF (três incubadas em Passo Fundo-RS e uma em Tapejara-RS), tendo em vista que a população da pesquisa consiste em oito empresas incubadas, a amostragem se deu na escolha dos respondentes usando critérios de acessibilidade, intencionalidade e conveniência; e (d) análise e discussão dos resultados.

Os dados da segunda etapa, entrevista com a Gestora da Incubadora da Conecta UPF, foram coletados em entrevista agendada por meio das mídias sociais digitais e realizada de forma remota fazendo utilização da plataforma Google Meet para chamada em vídeo e áudio. A entrevista teve duração de aproximadamente 30 minutos e utilizou-se um questionário semi-estruturado com 10 perguntas abertas. A entrevista foi gravada com autorização da parte entrevistada para que nenhum dado fosse perdido.

Com relação à análise dos dados, a técnica selecionada foi a análise de conteúdo dos resultados obtidos que, segundo Bardin (2016), organiza-se por meio de três etapas: (a) pré-análise, leituras, preparação de materiais, regras de recorte, codificação, categorização; (b) exploração do material, administração das técnicas que serão adotadas, e; (c) tratamento dos recursos, através de operações estatísticas, de sínteses de resultados, de interpretações.

Com relação ao instrumento de coleta de dados na terceira etapa, foram realizadas entrevistas com quatro empresas incubadas na Conecta UPF, o roteiro aplicado foi integrado por 45 perguntas abertas e 9 perguntas fechadas, também feito remotamente pela plataforma Google Meet para captação de vídeo e áudio que, previamente autorizada pelas partes, foi realizada gravação. Para fins de pesquisa, foram delimitadas as seguintes categorias de análise:

- a) processo e motivação de incubação – adaptado pelos autores com base em Guedes e Formica (1997, apud Amato Neto, 2008); Amato Neto (2008).
- b) motivos para adotar estratégias de cooperação – adaptados pelos autores com base em Amato Netto (2008); Begnis, Pedrozo e Estivaleta (2008).
- c) razões para adotar estratégias de cooperação – adaptados pelos autores com base em Cruz, Pedrozo, Estivaleta (2006).
- d) razões para não adotar estratégias – adaptado pelos autores com base em Hitt, Ireland e Hoskisson (2012).
- e) fatores que impedem a cooperação entre empresas incubadas – adaptado pelos autores com base em Hitt, Ireland e Hoskisson (2012); Khamis e Kamel (2006); Lalkaka (2001).

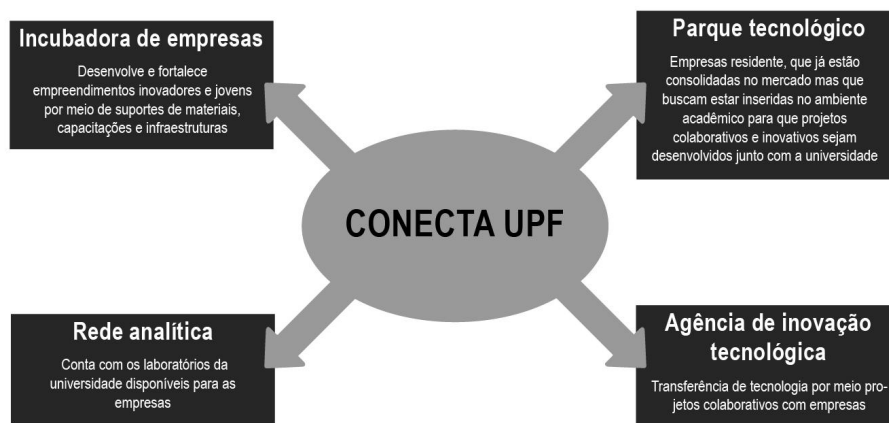
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da Incubadora da Conecta UPF e Empresas pesquisadas

A incubadora da Conecta UPF foi fundada em 2015 e desde então atende empreendimentos jovens ou nascentes inovadoras ou de base tecnológica, todo o ecossistema da incubada é formado por base tecnológica. Busca, também, instigar que suas empresas incubadas participem de editais de fomento de entidades públicas e privadas para captação de recursos, auxiliando na elaboração de projetos.

Conecta UPF é a rede de inovação da Universidade de Passo Fundo (UPF) que tem como objetivo “promover a inovação tecnológica, gerando valor para a sociedade, para as empresas e para a universidade”. É formada por (i) um parque tecnológico, com empresas residente, que já estão consolidadas no mercado mas que buscam estar inseridas no ambiente acadêmico para que projetos colaborativos e inovativos sejam desenvolvidos junto com a universidade, (ii) com a incubadora de empresas, que busca desenvolver e fortalecer empreendimentos inovadores e jovens por meio de suportes de materiais, capacitações e infraestruturas, (iii) a agência de inovação tecnológica, que tem como objetivo a transferência de tecnologia por meio projetos colaborativos com empresas e (iv) a rede analítica que conta com os laboratórios da universidade disponíveis para as empresas (Figura 3).

Figura 3 - Configuração do Conecta UPF.



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Para que a empresa inovadora seja incubada é feito uma avaliação, por meio de edital de fluxo contínuo, que elenca critérios que poderão levar para a incubação, eles são: eixo empreendedor, eixo tecnológico, eixo capital, eixo de mercado e eixo de gestão. Após a aprovação, a empresa passa para o processo de pré-incubação (duração de seis meses) onde são dados materiais, consultorias, onde a ideia é desenvolvida e, depois, encaminhada para a incubação, onde é dado apoio ao processo de desenvolvimento e crescimento da empresa, por meio de suporte operacional, estratégico e tecnológico.

Atualmente são oito empresas incubadas, cinco delas em Passo Fundo/RS e três em Tapejara/RS, que geram cerca de 100 empregos diretos. A incubadora em Passo Fundo/RS está localizada no campus da Universidade de Passo Fundo e na cidade de Tapejara está localizada em espaço de *coworking* disponibilizado pela prefeitura municipal.

A rede de inovação da UPF pretende, nos próximos anos, levar o ambiente da incubadora para outras cidades da região, tendo em vista que auxilia no desenvolvimento regional, na geração de empregos, além de fomentar empreendimentos inovadores.

4.2 Resultados e discussão

Com relação às empresas participantes da pesquisa, o quadro 4 apresenta as empresas pesquisadas, assim como o tempo de atuação no mercado, tempo de incubação, serviços e/ou produtos ofertados e se está localizada no espaço físico da Conecta UPF dentro do campus 1 da Universidade de Passo Fundo em Passo Fundo/RS.

Quadro 4 - Apresentação dos pesquisados.

Empresa	Tempo de atuação (em anos)	Tempo de incubação (em anos)	Produtos/serviços	Localização no Conecta UPF
A	7	2	Desenvolvimento de tecnologia, sites e portais, serviços de computação em nuvem, <i>cyber</i> segurança e desenvolvimento de projetos personalizados.	Sim
B	4,5	2,5	Empresa de viagens personalizadas.	Não
C	3	1,3	Desenvolvimento de sites, lojas virtuais, hotspots, web, mobile, marketing digital, gestão de campanhas, SEO, anúncios para mobile, hospedagens para site.	Sim
D*	2	7 meses	Gestão rural e de fazendas.	Sim

*empresa era incubada no PAMPATEC (Parque Científico e Tecnológico do Pampa da Universidade Federal do Pampa em Alegrete/RS) antes de ingressar à Conecta UPF.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Em relação ao processo de incubação, todas as empresas entrevistadas relataram que não houveram problemas. O processo de entrega de documentos, apresentação de proposta, análise e resultado foi rápido, entre 20 e 30 dias. Em relação à motivação que levou a incubação das empresas, as empresas elencaram que alguns aspectos foram decisivos, como o suporte tecnológico da incubadora, o auxílio no planejamento organizacional e de estratégias para desenvolvimento de novos produtos e nova estrutura de governança. O ecossistema de inovação e a rede de contatos que a incubadora proporciona também foi levantado como um dos motivos da escolha de incubação (Quadro 5).

Quadro 5 - Percepção dos respondentes acerca do processo e motivos da incubação.

Empresa	Descrição do processo de incubação	Motivos que levou a incubação
A	Considerado rápido, ambiente colaborativo, tem contato com outras empresas que acabam se tornando clientes.	Ideia inovadora, experiência da empresa no mercado.
B	Rápido. Cumpria os requisitos do edital.	Necessidade de planejamento e de visão externa..
C	Média de 30 dias, considerado rápido.	Necessidade de espaço físico, de se expor para o mercado. O ecossistema da incubadora junto com outras empresas. Mentorias oferecidas pela incubadora.
D	Cerca de 20 dias. Atendimento bom da administração da incubadora. Já tinha conhecimento do processo pois estavam em outro programa de incubação.	Redução de custos, plano de aluguel mais acessível, oportunidades e visibilidade com aceleração e investidores. Rede de mentorias e consultorias.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

As empresas pesquisadas demonstraram confiança nas empresas que formam o ecossistema da incubadora da Conecta UPF (Quadro 6), “acredito que aqui tenha bastante empresas boas” (empresa D). Essa confiança pode ser resultado da boa relação que se

estabelece dentro da incubadora com as outras empresas, “quando precisamos de alguma coisa, ou quando as empresas precisam, nos chamam, acho uma relação positiva” (empresa B), “nosso relacionamento é muito bom, sempre de indicações, indicando serviços de algum parceiro para algum cliente” (empresa C). Porém, a pandemia de covid-19 impossibilitou que essa relação se tornasse mais estreita, “como estamos em pandemia não tivemos muitos encontros para compartilhar informações, tivemos alguns encontros *online*, mas não é a mesma coisa” (empresa B).

No tocante ao entendimento dos pesquisados a respeito de cooperação, se vê como uma forma de crescimento conjunto, “onde todos tem um objetivo que ajude no coletivo” (empresa A), “ajuda mútua” (empresa B), “um ou mais indivíduos colocam ideias em prol de um objetivo através de um esforço em conjunto” (empresa C), “é estar sempre disposto com o crescimento do outro” (empresa D).

A cooperação se torna fraca quando “é explorada de forma indevida, [...] todo mundo está trabalhando pensando que está fazendo em prol de todos, mas só um está se beneficiando” (empresa A), ou seja, a confiança se torna um fator condicionante importante para que a cooperação seja eficiente e desenvolvida pelas empresas. “Quando as pessoas são empáticas” (empresa B) foi outro fator apresentado. “Quando um vê o outro como concorrente e não como complemento para o serviço” (empresa C), o que pode gerar instabilidade na aliança estratégica. Outro fator capaz de tornar uma estratégia de cooperação fraca é a respeito da governança, “onde não tem um líder que consiga conduzir toda equipe e que esteja sempre atento a eventuais problemas que possam surgir” (empresa D). Para Dyer e Singh (1998), a governança tem um papel importante nas relações entre empresas, pois ela influencia nas transações, nas alianças, ou seja, se torna a salvaguarda da relação.

Para ser caracterizado como forte, a cooperação precisa “gerar negócios, gerar contratos novos, mais indicações” (empresa C). Também é forte quando “cada um faz sua parte de forma correta e consegue ver o resultado chegando” (empresa A), “quando todo mundo está na mesma visão estratégica, tem planejamento, todos sabem onde a empresa pretende chegar” (empresa D), “quando é empático, quando não é uma pessoa egoísta, se põe no lugar do outro, vê a necessidade e tenta ajudar de alguma forma” (empresa B).

Em relação ao apoio fornecido pela administração da Conecta UPF para que as empresas incubadas desenvolvam estratégias de cooperação foi percebido que as empresas são motivadas mas as estratégias não são desenvolvidas, “pode ser mais intensificada, mas não quer dizer que não aconteça” (empresa C), “a administração fomenta, talvez haja alguma forma de engajar ainda mais” (empresa A). Uma sugestão apontada seria o desenvolvimento de espaços de integração, como eventos, “falta eventos, ou [as empresas] não engajam em todos os eventos, talvez seja mais culpa das empresas do que da Conecta UPF” (empresa A), “encontros, trocas de experiências, compartilhamento de ideias” (empresa B), “poderia ter *workshops* periodicamente, onde cada empresa pudesse apresentar seus serviços, transmitir o diferencial para que as outras empresas possam entender como trabalha e quando isso pode gerar uma parceria” (empresa C).

O fator que mais dificulta o desenvolvimento dessas alianças é o tempo, “é bastante corrido, pessoal sempre ocupado” (empresa A), “as empresas estão sempre na corrida, não há tempo para fazer encontro ou qualquer coisa, o que prejudica para que possamos interagir mais” (empresa B). Outros motivos para a não adoção de estratégias de cooperação foram percebidos: falta de consciência e espírito cooperativo, objetivos diferentes dos sócios, falta de transparência, comprometimento, comunicação, e oportunismo. A competição entre empresas não é vista como um fator impeditivo para a adoção de estratégias de cooperação dentro do ecossistema da incubadora, mas a possível visão de concorrência e competição dentro dessa aliança é apontado como um fator que poderá tornar a estratégia fraca.

Quadro 6 - Percepção dos respondentes acerca de cooperação.

Empresa	Relação com outras empresas incubadas	Confiança nas empresas incubadas	Entendimento sobre cooperação	Quando a cooperação é fraca	Quando a cooperação é forte	Apoio da cooperação às empresas incubadas
A	É boa, tem clientes de outras empresas.	Não pode garantir com certeza, mas confia.	Ajudar de alguma forma em algo que faça. Trabalhar em conjunto com um objetivo comum que ajude no coletivo.	Quando é explorada de forma indevida, o benefício de um indivíduo único, todo mundo trabalha em prol de todos mas só um se beneficia.	Quando cada um faz sua parte de forma correta e consegue ver o resultado.	A administração fomenta. Talvez haja outra forma de engajar ainda mais. Acabam tendo dia-a-dia corrido, ocupado, falta eventos, ou não se engajam em todos os eventos. Cogita mais culpa das empresas do que da incubadora.
B	Relação boa. Pandemia dificultou o contato. Houveram encontros online mas não são tão proveitosos como presenciais. Quando precisam de alguma coisa costumam chamar..	Sim.	Vai além de compartilhar, é ajuda mútua.	Quando as pessoas não são empáticas. Se as pessoas não têm benefício próprio, não cooperam com os outros.	Quando é empático, não é egoísta, se põe no lugar do outro, vê a necessidade e tenta ajudar. Quando acredita na ideia do outro.	Os assuntos são diferentes, as empresas estão sempre na corrida, não tem tempo para fazer encontro ou qualquer coisa, o que prejudica para que haja interação. Poucas e diferentes empresas para fazerem contato. Talvez alguns eventos que todas empresas pudessem participar e estar no local ajudariam.
C	É bom, há indicações de serviços de parceiros para clientes.	Sim.	Algo em que um ou mais indivíduos colocam ideias em prol de um objetivo através de um esforço em conjunto. No ambiente de empresas é quando se fomenta <i>networking</i> , conhecimento, divulgação, serviços. Ter um ambiente que possa dar uma imagem maior para os <i>hubs</i> de serviços.	À medida que se veem como concorrentes e não como complemento para o serviço. Tratar concorrência como algo ruim. Falta de exposição prejudica.	Quando começa a gerar negócios, quando começa a gerar contratos novos, mais indicações, quando faz essa engrenagem girar.	Acontece mas pode ser mais intensificada. Recebem oportunidades. Pode ser mais fomentada por meio de <i>workshops</i> , cada empresa poderia apresentar seus serviços, <i>cases</i> , transmitir o diferencial para que outras empresas possam entender e perceber quando isso pode gerar uma parceria.
D	Pandemia dificultou o contato por ser tudo online.	Acredita que tenha boas empresas. Confiar sim.	Estar disposto com o crescimento do outro. Onde todo ecossistema consiga ter benefícios e crescimentos mútuos.	Quando falta liderança, não tem um líder que consiga conduzir toda equipe.	Quando todos estão na mesma visão estratégica, tem planejamento, todos sabem onde a empresa pretende chegar.	Precisa ser mais fomentada por meio da criação de eventos, com interações.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Todas as empresas entrevistadas demonstram interesse na realização de estratégias de cooperação junto com outras empresas incubadas, demonstram confiança e esse sentimento pode ser positivo para o sucesso dessas estratégias pois “quando há confiança, os custos de monitoramento dos parceiros são reduzidos e as oportunidades de criação de valor são maximizadas” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2012, p. 264).

No quadro 7 pode-se ver os motivos e as razões para a adoção das estratégias de cooperação dentro da incubadora.

Quadro 7 - Motivos e razões para adotar estratégias de cooperação entre empresas incubadas.

Motivos para adotar estratégias de cooperação	Razões para adotar estratégias de cooperação
<ul style="list-style-type: none"> - Combinação de conhecimento de empresas - Complementaridade de recursos - Aumento da demanda - Aprender com os parceiros - Aumento da lucratividade - Relações sociais - Aumento da divulgação 	<ul style="list-style-type: none"> - Redução de incertezas em seus ambientes - Economia em custos de transação - Ganhar credibilidade e respeitabilidade por meio de associação

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Em suma, cabe ressaltar que a incerteza do ambiente mercadológico, tendo em vista que são empresas jovens e não estão inseridas no mercado a um longo período de tempo, faz com que seja uma das razões para que alianças cooperativas sejam desenvolvidas. O ambiente universitário possibilita o desenvolvimento de estudos, elevando a possibilidade de combinação de conhecimento entre empresas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Além de promover a produção e a disseminação de conhecimento por meio da rede de inovação, a Conecta UPF, com suas assessorias e de instalações físicas, auxilia no fortalecimento e na consolidação de negócios nascentes ou jovens, atuando no desenvolvimento econômico local, regional e no fomento de empreendimentos inovadores.

Tendo isto em vista e o com o objetivo de compreender como é percebida a colaboração entre empresas no parque científico e tecnológico Conecta UPF, sediado na Universidade de Passo Fundo/RS, a pesquisa nos mostra que as empresas incubadas compreendem as estratégias de cooperação como uma forma de ajuda mútua, onde ambas empresas da aliança, por meio do esforço conjunto, são capazes de fomentar o compartilhamento de conhecimento em busca de retorno financeiro eficiente. Embora seja visto como uma estratégia eficiente e que pode ser utilizada para o fortalecimento das empresas, acaba não sendo desenvolvida no ecossistema em que estão inseridas. As relações entre empresas incubadas não se caracterizam como estratégias de cooperação e sim como um relacionamento de troca de prestações de serviços, como quando uma empresa incubada necessita de uma demanda específica e contrata outra empresa do ecossistema da incubadora para cumprir a demanda. A indicação de serviços ou produtos de outras empresas incubadas aos clientes também foi detectada, uma rede de contatos entre empresas se torna presente.

Mesmo afirmando que há contato com outras empresas incubadas não foi detectado a utilização de estratégias de cooperação entre elas. Hitt, Ireland e Hoskisson (2012) citam que essas estratégias surgem por meio de uma integração entre empresas com objetivos comuns,

onde combinando recursos e capacitações são desenvolvidas vantagens competitivas no mercado.

A incubadora de empresas instiga a utilização de estratégias de cooperação no ecossistema porém, principalmente pelo pouco tempo disponível entre os gestores das empresas, não são adotadas. A importância dessa estratégia para o crescimento e fortalecimento das empresas é percebido, mesmo não sendo adotado. Alguns fatores que influenciam a não utilização dessa estratégia em empresas incubadas foram percebidos, como: (a) falta de consciência e espírito cooperativo, (b) objetivos diferentes dos sócios, (c) falta de transparência, (d) comprometimento, (e) falta de incentivo, (f) poucas empresas incubadas, (g) não conhecimento de todos os serviços prestados pelas empresas também incubadas e (h) áreas de atuação e prestação de serviços ou de produtos muito distintas.

O contato direto entre os sócios das empresas incubadas, em momentos de confraternização, torna-se importante para que haja troca de informações que, posteriormente, poderão ser utilizadas para o desenvolvimento de estratégias conjuntas. O cenário pandêmico dificulta a troca de conhecimento devido a diminuição do contato físico. Como sugestão para que haja mais fomento da adoção de estratégias de cooperação está o desenvolvimento de eventos para que tenha a troca de informações, de projetos e de vivências.

Pode-se levantar alguns aspectos percebidos que auxiliam no desenvolvimento saudável de uma empresa incubada que poderá levar ao desenvolvimento de estratégias de cooperação no ambiente: (a) processo de incubação eficiente, (b) relacionamento entre empresas incubadas acessível e saudável, (c) relacionamento com a administração da incubadora, (d) relacionamento com a universidade, (e) disponibilidade de estrutura e tecnologia, (f) fomento de momentos de trocas de experiências, (g) contato físico entre empresas, seja em eventos ou em sede geográfica.

Levando em conta as considerações da pesquisa, propõe-se estudos futuros comparativos entre outras incubadoras instaladas em universidades comunitárias, ampliando, posteriormente, para incubadoras instaladas em universidades federais e em outros países. Também é oportuno realizar uma pesquisa de comparação de tempo de atuação das incubadoras.

Dado o exposto, a pesquisa realizada acena para um cenário que verte de países desenvolvidos e que países em fase de desenvolvimento também podem utilizar das ferramentas promovendo conexões universidade–empresa–governo.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2008.

Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec). 2019a. Incubadoras e Parques, Disponível em: <
<http://anprotec.org.br/site/sobre/incubadoras-e-parques/>>. Acesso em 15 de jun. de 2021.

Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec) **Mapeamento dos mecanismos de geração de Empreendimentos Inovadores no Brasil / Anprotec**; textos: Claudia Pavani... [et.al.]. – Brasília: Anprotec, 2019b.

BALESTRIN, A ;VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

BEGNIS, Heron SM; PEDROZO, Eugênio Ávila; ESTIVALETE, Vania de Fátima B. Cooperação como estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 21, p. 97-121, 2008.

CARRÃO, A. M. R. Cooperação entre empresas de pequeno porte em pólos industriais: um estudo comparativo. **Revista de Administração**, v.39, n.2, p.186-195. São Paulo, 2004.

CRUZ, Luciano Barin; PEDROZO, Eugênio Ávila; ESTIVALETE, Vânia de Fátima Barros. Towards sustainable development strategies: a complex view following the contribution of Edgar Morin. **Management Decision**, 2006.

DE ARAÚJO, C. S., BONANI, G. C., RAMALHEIRO, G. C. D. F., BARBOZA, R. A. B. (2017). O papel da incubadora de empresas na promoção de inovação e no desenvolvimento da gestão dos empreendimentos. **Revista Brasileira Multidisciplinar**, 20(1), 60-70.

DE CONTO, Samuel Martim; FEIL, Alexandre André. A necessidade das relações interorganizacionais frente à atual estrutura de mercado. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 3, p. 34-45, 2017.

DYER, J. H.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **Academy Management Review**, n.1, v.23, p.660-679, 1998.

ETZKOWITZ, H. Incubation of incubators: innovation as a triple helix of university-industry-government networks. **Science and Public Policy**, 29(2), 115–128, 2002.

FURTADO, M. A. T.Fugindo do quintal: empreendedores e incubadoras de empresas de base tecnológica no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, p. 17-21, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONZALEZ, Tania. Fragilidade nas redes internacionais de cooperação empresarial. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 11, n. 3, 2012.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

LALKAKA, Rustam. Best practices in business incubation: Lessons (yet to be) learned. In: **International Conference on Business Centers: Actors for Economic & Social Development**. Brussels, November. 2001.

KHAMIS, Alaa M.; KAMEL, Mohamed S.; SALICHS, Miguel A. Cooperation: concepts and general typology. In: **2006 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics**. IEEE, 2006. p. 1499-1505.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2010.

MINTZBERG, Henry. A criação artesanal da estratégia in: MONTGOMERY, Cynthia A;

PORTER, Michael E. (Org.) **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-440.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Manual de gestão das cooperativas : uma abordagem prática. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PEREIRA, Maurilio José; OLIVEIRA, Edson Aparecida de Araújo Querido; DE OLIVEIRA, Adriana Leônidas. Origens dos parques tecnológicos e as contribuições para o desenvolvimento regional brasileiro. **Latin american journal of business management**, v. 7, n. 1, 2016.

SPOLIDORO, Roberto; AUDY, Jorge. **Parque científico e tecnológico da PUCRS: TECNOPUC**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

STEWART, John E. The direction of evolution: The rise of cooperative organization. **Biosystems**, v. 123, p. 27-36, 2014.