



**UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR**  
**Ciência Sociais e Humanas**

**O Papel das Incubadoras no Processo de  
Internacionalização das PME Incubadas:  
Uma Perspetiva de Cooperação Internacional**

(VERSÃO DEFINITIVA APÓS DEFESA PÚBLICA)

**Arialba Carla Abrantes Rodini**

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em  
**Empreendedorismo e Criação de Empresas**  
2º Ciclo de Estudos

Orientador: Prof. Doutor Mário José Batista Franco

**Covilhã, Julho de 2018**

Por me conceder a graça de começar e terminar esse  
mestrado, fazendo-me acreditar e superar todas as  
barreiras que emergiram ao longo desse obsequioso  
processo.

“Vestirei os seus inimigos de vergonha; mas sobre  
ele florescerá a Sua coroa” (Sl, 132:18).

Obrigada Pai! Sem ti nada posso fazer...

# Agradecimentos

Agradeço primeiramente aos meus amados pais, Neide Batista de Moura e Irineu Abrantes, que dedicaram suas vidas para que fôssemos, eu e meus irmãos, pessoas de bem, mostrando sempre a importância do compromisso com o nosso próximo e o da perseverança.

Ao meu amado e para sempre marido Rodini Netto, que com muito carinho e abnegação abraçou essa difícil e dispendiosa caminhada até aqui, sem hesitar em despender esforços para que eu continuasse a seguir em frente.

Aos meus irmãos, que ajudaram na assistência e no cuidado aos nossos pais nesse tempo em que tenho estado fora. À minha querida e amada sogra Elza, além de uma admirável professora, uma mãe imensuravelmente dedicada, que nunca pensou duas vezes para nos estender a mão. Aos meus amigos Giane e Jesiel de Jesus, obrigada por sempre me incentivarem.

Aos meus irmãos em Cristo, de Portugal, Brasil, Angola e da Inglaterra, sempre solícitos em suas orações por nós, contribuindo muitas vezes, com mais do que suas palavras de ânimo. Aos amigos Lucy e Nills Nelson, que nos abriram as portas de sua casa em um dos momentos mais difíceis dessa trajetória, e me ajudaram com as visitas nas incubadoras de Portugal.

Aos amigos Simone Barem e Rudson Nogueira, que sempre estiveram dispostos a ajudar à colega com uma “matéria difícil”, com calma e serenidade, mesmo faltando poucas horas para apanharem um voo para o Brasil. À Wanderléa dos Santos, sempre muito gentil e prestativa, ao me acompanhar nas visitas que fiz à incubadora.

Não poderia deixar de mencionar e agradecer a contribuição dos gestores das incubadoras de Portugal e da Inglaterra, porque sem os senhores esse trabalho não poderia ser concluído. Muito obrigada!

Aos meus professores, até aqui, e principalmente ao meu orientador, professor Doutor Mário Franco, que com toda paciência aceitou orientar-me, inclusive em minha longa estadia na Inglaterra e por sempre se mostrar disposto quando lhe pedi uma audiência.

Muito obrigada!

# Resumo

A internacionalização das Pequenas e Médias Empresas (PME) na Europa faz parte dos assuntos estratégicos da União Europeia (UE), já que o mercado interno de um único país pode não ser capaz de suprir-se em termos de produtos, mão-de-obra, capitais e serviços, sendo essa, a principal linha da política de competitividade do Conselho Europeu e da UE para o mercado interno.

Neste contexto, as incubadoras surgiram com o objetivo de apoiar as PME incubadas. As incubadoras propiciam o surgimento de empresas de tecnologias inovadoras, além de manter uma vasta infraestrutura baseada em redes de cooperação, quer nacionais quer internacionais. As incubadoras podem também assumir o papel de intermediárias no processo de cooperação internacional, e permitem organizar recursos, estratégias e suprir as falhas momentâneas de gestão das PME incubadas, assim como potencializar o talento empresarial complementando-o com os recursos necessários.

Contudo, a cooperação internacional foge do âmbito básico dos serviços de uma incubadora de empresas, já que esta estratégia faz parte da aceleração dos negócios. Deste modo, o objetivo deste estudo foi compreender o papel das incubadoras, envolvidas em redes de cooperação internacional, no processo de internacionalização das PME incubadas. Assim, a partir de uma pesquisa exploratória, foi utilizado o método de estudos de caso múltiplos, ou seja, foram estudadas três incubadoras (casos), duas em Portugal e uma na Inglaterra. Como técnicas de recolha de dados foram usadas a entrevista, o questionário e a análise documental.

A partir de uma análise de conteúdo e descritiva, os resultados deste estudo evidenciam que os objetivos destas incubadoras são o desenvolvimento do empreendedorismo local, através de projetos inovadores, diferenciando-se entre si, pelo impacto positivo, ligado a critérios socioambientais.

Todas as incubadoras aqui estudadas têm em comum redes nacionais e internacionais, serviços de apoio, treinamento empresarial, *mentoring*, admissão seletiva de empreendedores e fornecimento de instalações, consultoria empresarial, acesso a financiamentos, e treinamentos ligados à internacionalização das PME incubadas, bem como acesso a instalações de parceiros e incubação flexível, assim como a participação em feiras e eventos internacionais. Dessa forma, as incubadoras reforçam o comportamento empreendedor e criam um ambiente de inovação e internacionalização às suas PME incubadas.

Também foi possível identificar os principais motivos que levam as PME pesquisadas a Internacionalizar: Acesso a partilha de recursos, competências e conhecimentos

complementares; Acesso a clientes; Canais de distribuição; Conhecimento e domínios dos mercados e a racionalização de atividades; Partilha de inovação e incorporação de melhorias e prática em diversos níveis e acesso a fornecedores. Estas atividades são facilitadas pelas incubadoras envolvidas em relações de cooperação internacional. Mais precisamente, este estudo concluiu que, de facto, as incubadoras podem facilitar o processo de internacionalização das PME incubadas.

Algumas implicações para a teoria e a prática nesta área de investigação são também apresentadas neste trabalho, bem como algumas sugestões para investigações futuras.

**Palavras-chaves:** Incubadoras de empresas, cooperação internacional, Internacionalização, redes, *networks*, PME.

# Abstract

The internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Europe is one of the strategic issues of the European Union (EU), since the internal market of a single country may not be able to supply itself in terms of products, labour, capital and services. This is the main line of the competitiveness policy of the European Council and the EU for the internal market.

In this context, incubators have emerged with the aim of supporting incubated SMEs. Incubators foster the emergence of innovative technology companies, as well as maintaining a vast infrastructure based on national and international cooperation networks. Incubators can also take on the role of intermediaries in the international co-operation process, and enable them to organize resources, strategies and address the short-term management failures of incubated SMEs, as well as boost business talent by complementing it with the necessary resources.

However, international cooperation escapes the basic scope of business incubator services, as this strategy is part of the acceleration of business. Thus, the objective of this study was to understand the role of incubators, involved in international cooperation networks, in the process of internationalization of incubated SMEs. Thus, from an exploratory research, the method of multiple case studies was used, that is, three incubators (cases) were studied, two in Portugal and one in England. The interviews, the questionnaire and the documentary analysis were used as data collection techniques.

From a descriptive and content analysis, the results of this study show that the objectives of these incubators are the development of local entrepreneurship through innovative projects; differentiating between them, by the positive impact, linked to socio-environmental criteria.

All the incubators studied here have in common national and international networks, support services, business training, mentoring, selective admission of entrepreneurs and provision of facilities, business consulting, access to financing, and training aimed at the internationalization of incubated SMEs, as well as access to partner facilities and flexible incubation furthermore, as participation in international fairs and events. In this way, incubators reinforce entrepreneurial behaviour and create an environment of innovation and internationalization for their incubated SMEs.

It was also possible to identify the main reasons that lead the surveyed SMEs seek for internationalization: Access to shared resources, skills and complementary knowledge; customer access; distribution channels; knowledge and domains of markets and rationalization of activities; sharing innovation and incorporating improvements and

practice at various levels and access to suppliers. These activities are facilitated by incubators involved in international cooperation relations. More precisely, this study concluded that in fact incubators can facilitate the internationalization process of incubated SMEs.

Some implications for theory and practice in this area of research are also presented in this paper, as well as some suggestions for future research.

**Keywords:** International cooperation, business incubators, internationalization, networks, SMEs.

# Índice

<i>Agradecimentos</i> .....	iii
<i>Resumo</i> .....	iv
<i>Abstract</i> .....	vi
<i>Índice</i> .....	viii
<i>Lista de Figuras</i> .....	ix
<i>Lista de Quadros</i> .....	x
<i>Lista de Siglas e Acrónimos</i> .....	xi
1. Introdução .....	1
2. Revisão da Literatura .....	4
2.1. A Internacionalização das PME .....	4
2.2. Cooperação Internacional Nas PME .....	5
2.3. O Papel das Incubadoras na Internacionalização das PME Incubadas .....	8
3. Metodologia de Investigação .....	15
3.1. Tipo de Estudo .....	15
3.2. Seleção dos Casos .....	15
3.3. Recolha da Informação .....	17
3.4. Análise e Tratamento da Informação .....	18
4. Resultados dos Casos e Discussão .....	19
4.1. Historial e Caracterização das Incubadoras/Casos .....	19
4.1.1. CASO 1: INCUBADORA-PT1 .....	19
4.1.2. CASO 2: INCUBADORA-PT2 .....	20
4.1.3. CASO 3: INCUBADORA-UK. ....	22
4.2. Caraterização das PME Incubadas .....	24
4.3. O Papel das Incubadoras na Internacionalização das PME Incubadas .....	26
4.4. Fatores que Contribuem para a Internacionalização das PME Incubadas .....	29
4.4.1. Papel do Empreendedor .....	29
4.4.2. Caraterísticas Organizacionais .....	30
4.4.3. Redes de Cooperação ( <i>Networks</i> ) Nacionais .....	32
4.4.4. Redes de Cooperação ( <i>Networks</i> ) Internacionais .....	33
4.4.5. Desenvolvimento de Relações/Parcerias Formais e Informais .....	35
4.4.6. Vantagens das Redes de Cooperação .....	38
4.4.7. Síntese Integradora dos Fatores Influenciadores da Internacionalização das PME Incubadas .....	43
5. Conclusões e Implicações .....	45
6. Referências Bibliográficas .....	49
Anexo I .....	54
Roteiro de Entrevistas em Português/Inglês. ....	54
Anexo II .....	57
Questionário para as PME incubadas .....	57

# Lista de Figuras

Figura 1 - O Papel da Incubadora na Internacionalização das PME .....	14
Figura 2 - Caracterização das Incubadoras .....	24

# Lista de Quadros

Quadro 1 - Caracterização das Incubadoras.....	16
Quadro 2 - Caraterização dos Entrevistados .....	17
Quadro 3 - Caracterização das Pme Incubadas .....	24
Quadro 4 - Modalidades de Internacionalização - PME .....	25
Quadro 5 - Síntese dos Fatores Influenciadores da Internacionalização nas Incubadoras ..	44

# Lista de Siglas e Acrónimos

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal.

BIC - *Business Incubator*.

CE - Comissão Europeia.

CPLP - Comunidade dos Países de Língua Portuguesa.

*EBN - European Business and Centres Networks.*

*EEN - Enterprise Europe Network.*

EUA - Estados Unidos da América.

FEDER - Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional.

IAPMEI - Instituto de Apoio a Pequenas e Médias Empresas.

*INFODEV - Information for Development Program.*

INE - Instituto Nacional de Estatística de Portugal.

*OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development.*

PIB - Produto Interno Bruto.

PME - Pequenas e Médias Empresas.

PORDATA - Base de Dados de Portugal Contemporâneo.

PT - Portugal.

RIEP - Ranking de Internacionalização de Empresas Portuguesas.

RIERC - Rede de Incubadoras da Região Centro de Portugal.

TIC - Tecnologia de Informação e Comunicação.

*UE - União Europeia.*

*UK - United Kingdom.*

*SMEs - Small and Medium Enterprise.*

# 1. Introdução

A internacionalização das Pequenas e Médias Empresas (PME) na Europa faz parte dos assuntos estratégicos da União Europeia (UE), já que o mercado interno de um único país pode não ser capaz de suprir-se em termos de produtos, mão-de-obra, capitais e serviços, sendo essa, a principal linha da política de competitividade do Conselho Europeu e da UE para ao mercado interno. Segundo a Comissão Europeia (CE), “o conselho procura melhorar o ambiente empresarial, especialmente para as PME. Nesse sentido, atua como colegislador para a adoção de medidas específicas destinadas às PME, como a melhoria do acesso ao financiamento, a redução da burocracia e a promoção da inovação” (CE, 2017)<sup>1</sup>.

Neste contexto, face às atuais exigências de competitividade global, as incubadoras têm sido vistas como uma alternativa para um problema momentâneo e para geração de rendimento, como por exemplo o caso do *Batavia Industrial Center* nos Estados Unidos da América (EUA). No entanto, este instrumento mostrou-se promissor, e ao longo de décadas tem vindo a ser aperfeiçoado. Naturalmente, outros conceitos despontaram desse modelo de negócio, considerado hoje como uma ferramenta empresarial (Bruneel, Ratinho, Bart, & Aard, 2012).

Segundo o Banco Mundial, as incubadoras são “uma das várias iniciativas potenciais para fornecer serviços de suporte às empresas” (Infodev, 2010). Para o propósito deste estudo, entende-se por incubadora de empresas uma organização projetada para acelerar o crescimento e o sucesso do empreendedorismo, através de uma variedade de recursos e serviços de suporte empresarial que poderá incluir espaço físico, capital, *coaching*, serviços comuns, e rede externas (*Business Incubator*, citado em Morant & Soriano, 2016).

As incubadoras são importantes, entre outros motivos, para impulsionar o desenvolvimento regional (Bollingtoft & Ulhoi, 2005), da mesma forma como ocorre em outros países, com o objetivo de enfrentar mudanças socioambientais (Infodev, 2010). No contexto de desindustrialização vivido pela Europa nas últimas décadas, “o apoio às PME e a promoção do empreendedorismo são fundamentais para a recuperação económica” (CE, 2014). Além disso, num mercado global e altamente competitivo, as “PME têm cada vez mais de ser capazes de competir com empresas de economias desenvolvidas e emergentes. Além disso, existe uma ligação entre a internacionalização e o crescimento das PME” (CE, 2014).

Neste sentido, as incubadoras podem ser facilitadoras no processo de internacionalização das PME incubadas, mas para isso, a formação de redes de cooperação é uma estratégia crucial. De facto, as incubadoras podem assumir o papel de intermediadoras no processo de cooperação, e permitem organizar recursos, estratégias e suprir as falhas momentâneas de gestão das PME incubadas, assim como potencializar o talento empresarial complementando-os com os recursos

---

<sup>1</sup> Fonte: <http://www.consilium.europa.eu/pt/council-eu/configurations/compet/>. Consultado em: 25 de Setembro de 2017.

necessários, tais como: serviços de apoio, consultoria empresarial e acesso a financiamentos (Bollingtoft & Ulhoi, 2005).

As incubadoras também são essenciais para que as PME incubadas sobrevivam em um mercado competitivo, principalmente através dos seus serviços de apoio e a capacitação dos empreendedores, desenvolvidos pela incubadora, que cooperam para que as PME alcancem resultados mais significativos (Baêta, Borges, & Tremblay, 2006). Todavia, Franco, Haase, e Correia (2015) apontam isto, como uma lacuna, principalmente na área de incubadoras criativas e culturais.

Por outro lado, as competências para internacionalizar não nascem do dia para a noite, existe um processo de aprendizagem em cada tipo de negócio, capacidades internas, angariação de recursos financeiros, relações de cooperação (AICEP, 2013), e um modelo de negócio flexível que se adapte à realidade do país de origem (RIEP, 2014).

Assim, dada a escassez de estudos sobre este tipo de relação, com este estudo, pretende-se compreender como uma incubadora contribui para que as PME incubadas organizem esses recursos internos e externos, e como aquela permite a criação de rede de cooperação que podem facilitar o processo de internacionalização das PME incubadas.

Existe uma grande preocupação com a internacionalização das PME, sendo assim, o processo de cooperação internacional das incubadoras pode ser considerado um apoio importante no processo de internacionalização destas PME. De acordo com o estudo realizado em empresas pelo Ranking de Internacionalização das Empresas Portuguesas (RIEP, 2014), somente 30% destas empresas internacionalizam. Dessas, estão distribuídas, na sua maioria, pela Europa (73%), África (73%), América do Sul (56%) e Ásia (22%), respetivamente, e muitas delas estão internacionalizando pela primeira vez nessas regiões, principalmente Europa e África.

O índice relativamente baixo de internacionalização das empresas, reflete-se também na intensidade das exportações por total de produtos, que alcançaram, cerca de 19,38% (2014) e 19,61% (2015), e está praticamente estagnado desde 2009 (Pordata, 2014)<sup>2</sup>. Contudo, estes dados reportam-se às empresas portuguesas em geral, porque não existem resultados associados somente, às PME ou as empresas incubadas.

Segundo Franco (2007, p. 151), “poucos estudos têm examinado, por exemplo, o impacto real do processo de cooperação no desempenho e satisfação das empresas e o modo como o processo de aprendizagem, dentro de um acordo de cooperação, pode ser um fator de extrema importância para a sua continuidade”. Da mesma forma, também há poucos estudos que se dediquem a examinar o processo de cooperação internacional especificamente das incubadoras e, o papel destas, no processo de internacionalização das PME incubadas no contexto europeu. Assim para preencher esta lacuna na literatura, a questão de investigação que norteia este

---

<sup>2</sup> Fonte: <https://www.pordata.pt/Portugal/Intensidade+exportadora+total+e+por+produto-2277>. Consultado em: 19 de Setembro de 2017.

estudo é: *Como o papel exercido pelas Incubadoras contribui para o processo de internacionalização das PME incubadas?* Mais precisamente, o objetivo deste estudo foi compreender como acontece o processo de internacionalização das PME instaladas em incubadoras. Como objetivo específico, pretendeu-se identificar os fatores que contribuem para a Internacionalização das PME Incubadas.

Para alcançar estes objetivos, recorreu-se a uma pesquisa exploratória e, para isso, foram estudadas três incubadoras (casos), duas em Portugal e uma outra na Inglaterra. Para o efeito, adotou-se uma perspetiva que parte da opinião dos gestores das incubadoras e, por outro lado, identificou-se o papel da incubadora nesse processo de internacionalização, a partir do ponto de vista das PME incubadas. Pretendeu-se ainda averiguar se incubadoras de diferentes contextos geográficos e culturais assumem algum papel neste fenómeno em estudo.

Nestas circunstâncias, um dos contributos deste estudo será auxiliar algumas incubadoras a entender melhor a dinâmica do processo de internacionalização das PME incubadas, e corrigir algumas lacunas de gestão (Bollingtoft & Ulhoi, 2005). Por outro lado, com este estudo pretende-se mostrar aos proprietários-gestores das PME como a sua instalação numa incubadora pode facilitar o seu processo de internacionalização.

A presente dissertação está estruturada como se segue: na segunda seção faz-se uma revisão da literatura que assentou em dois principais subpontos: (1) a cooperação internacional e (2) o papel das incubadoras na internacionalização das PME incubadas. A terceira seção é composta pela metodologia de investigação, onde são descritos todos os procedimentos metodológicos adotados na concretização do estudo empírico e a quarta seção estão descritos os resultados dos casos estudados, bem como a sua discussão. Por fim, a quinta seção é composta pelas conclusões, implicações e sugestões para futuras investigações nesta área.

## 2. Revisão da Literatura

### 2.1. A Internacionalização das PME

O papel das PME é inegável na composição das riquezas dos países, e contribuem positivamente para as economias, gerando emprego, renda (Yener, Doğruoğlu & Ergun, Sinem, 2014) e a principal fonte de receita do PIB (Produto Interno Bruto)<sup>3</sup>. Na Europa, as PME funcionam como um motor da economia (CE, 2015). Segundo dados da Comissão Europeia (2015), nove entre dez empresas são PME, assim como nove entre dez trabalhadores são contratados por uma PME.

Esta situação levanta uma série de reflexões quanto à competitividade da PME no mercado interno e a complexidade do mercado externo, principalmente quanto às capacidades e habilidades e, conseqüentemente, as vantagens competitivas adquiridas até então por este segmento de empresas, que permitirá que atinjam outros mercados. Um ambiente desconhecido para muitas destas pequenas empresas, pode levar à perda de uma oportunidade no estrangeiro (Bollingtoft & Ulhoj, 2005; Akbar, Balboni, Bortoluzzi, Desilava, & Tracogna, 2018). Muitas destas PME entram sem preparo, sem informações, sem recursos ou incentivos financeiros no mercado externo (Suarez-Ortega, Garcia-Cabrera, & Knight, 2015).

Discussões sobre internacionalização tiveram início, a partir do trabalho de Hymer na década de 1960 (Hemais & Hilal, 2004). Já os trabalhos que lançaram base sobre a teoria da internacionalização, tiveram início na década de 1937, com Coase (1937). Todavia, para Hemais & Hilal (2004), Coase critica a teoria económica neoclássica fazendo através de uma observação dinamizada do processo de internacionalização das empresas. Para Coase (1937), o processo dava-se a partir de três vias, produção coordenada, trocas de mercado, ou dentro da própria empresa.

A teoria também abrangia a integração vertical e horizontal, procuradas pelas empresas para tentar vencer os obstáculos da internacionalização, como as incertezas, o conhecimento do mercado e economia de escala (Hemais & Hilal, 2004). Tais obstáculos, no entanto, podem ser reduzidos a partir de decisões incrementais e da aprendizagem sobre os mercados e operações no exterior (Johanson & Wierdershueim-Paul, 1975).

Ainda na década de 1970, a partir de investigações realizadas pela Universidade de Uppsala na Suécia, a Escola Nórdica de Negócios Internacionais lançou base para investigar os processos de internacionalização das empresas suecas manufactureiras. Esse modelo pressupõe que a empresa se dirija a mercados similares para reduzir o risco, e identificou pontos importantes,

---

<sup>3</sup> PIB segundo o glossário do Horizonte Internacionalizar (AICEP, 2013, p. 229) é a “soma (em valores monetários) de todos os bens e serviços finais produzidos numa determinada região, durante um período determinado”.

como, “processos cumulativos de aprendizagem e que apresenta uma complexa estrutura de recursos, competências e influências” (Johanson & Vahle, 1977; Hilal & Hemais, 2003, p. 110).

O processo de internacionalização de quatro empresas na Suécia, onde existiu uma série consequência de decisões, afirmou-se que primeiro, a PME desenvolvia-se no mercado doméstico. Um processo, que acontecia de modo gradativo, partia do princípio que à medida com que o empresário obtinha mais conhecimento do mercado, a percepção dos riscos dos investimentos, e as incertezas quanto aos resultados diminuía, assim como a distância psíquica, de forma a permitir sua entrada em outro mercado (Johanson & Vahle, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Hilal & Hemais, 2003).

Esta opinião é também compartilhada por Akbar *et al.* (2018) que a partir dos resultados de seu estudo, postulam que o conhecimento experiencial específico sobre o mercado, e o desempenho obtido a partir da entrada inicial nesse mercado, está associado às decisões das PME, em escalonar o seu comprometimento no mercado estrangeiro.

Quanto à expansão da empresa por fases, Buckley e Casson, citados por Hemais e Hilal (2004), argumentam que o padrão de investimento num mercado em expansão se inicia pela exportação, depois licenciamento e, por último, o investimento direto (de raiz). Segundo os autores, o licenciamento e o investimento direto nunca virá antes que a exportação (Hemais & Hilal, 2004, p. 25).

Ainda segundo Hemais e Hilal (2004), o conceito inicial de Uppsala serviu como base para o modelo de negócios internacionais alicerçados em *network*. Segundo Johanson e Vahle (1977), a *network* implica o desenvolvimento de relacionamentos de negócios internacionais.

A teoria de *network* que evoluiu do conceito inicial de Uppsala, parte do princípio que a internacionalização envolve conexões de negócios com outros países através do estabelecimento, relacionamentos e do comprometimento da empresa com novos mercados e diferentes países, a partir de extensão internacional, penetração no mercado e integração internacional (Hemais & Hilal, 2004).

## 2.2. Cooperação Internacional nas PME

Existem inúmeras terminologias referentes à cooperação e, a falta de consenso nas definições é, em grande parte, devido às muitas formas de cooperação com diferentes características e objetivos (Franco & Haase, 2015). Segundo Eiriz (2001), aliança estratégica e cooperação são nomes diferentes para a mesma realidade, e “nesta visão da forma como as empresas se podem relacionar não existe uma verdadeira distinção teórica entre uma relação de cooperação e uma aliança estratégica” (Eiriz, 2001, p. 67), sendo assim, neste estudo, para fins consensuais e operacionais, passa-se a mencionar cooperação em vez de aliança.

Num contexto global, a posição competitiva tradicional de uma PME não produz o efeito esperado, assim como a globalização não permite que essas empresas sejam totalmente autónomas, o que permite chegar a conclusão que a “colaboração é o valor do futuro” (Mintzberg *et al.*, 2007, p. 224). Para as PME a aprendizagem colaborativa é importante, entre outros motivos, porque “o conhecimento coletivo capacita e fortalece as PME a desenvolver novos negócios em novos mercados” (Alvarença & Balestrin, 2009).

Neste sentido, a cooperação surge num contexto de mudança (Wegner & Padula, 2010) com o intuito de tornar as empresas mais competitivas (Franco, 2007; Preece, 1995 em Mintzberg, Lampel, Quinn, & Ghoshal, 2007), considerando que as estratégias e posicionamentos podem ser copiados pelos concorrentes, as vantagens competitivas podem tornar-se temporárias (Porter, 1997).

De acordo com Carvalho (2010), o principal motivo pelo qual as PME demonstram interesse na cooperação, é a obsolescência tecnológica. Segundo a autora, à medida que isso ocorre, as empresas encontram dificuldade em basear-se somente nos seus recursos internos para produzir inovação. Segundo essa autora, a associação tecnológica-científica, envolvendo diversas instituições de ensino e empresas, têm vindo a ser utilizada para produzir inovação. Além do mais, a cooperação pode ser, também, uma alternativa em consonância com a necessidade das PME relacionada a fornecedores-clientes, Intercâmbio de informações, Cooperação tecnológica e mobilidade profissional (Schwartz & Hornych, 2010).

Para Franco (2007), o sucesso da cooperação baseia-se no comportamento competitivo e aprendizagem a partir dos potenciais parceiros. Dessa forma, a cooperação pode ser considerada, também, como “um conjunto diversificado de acordos entre empresas, caracterizados pela reciprocidade ou pela conjugação de esforços e de competências entre as empresas participantes” (AICEP, 2013, p.95).

Quanto a conjugação de esforços, Wegner e Padula (2010) comentam que as PME na Alemanha do final do Século XIX, não conseguiam comprar de grandes fornecedores, porque estes preferiam realizar parcerias com grandes empresas e redes com sucursais. Segundo os autores, atualmente nos setores tradicionais, as empresas que não atingem o porte mínimo não conseguem negociar com os grandes e, necessariamente, precisam cooperar com seus pares. Os autores explicam “que não é possível a empresas de pequeno e médio porte sobreviver atuando independentemente” (Wegner & Padula, 2010, p. 227).

Neste contexto, o papel da cooperação internacional em face da intensa competição global, para Preece (1995), Franco (2007) e Wegner e Padula (2010) é visto como estratégico e, também, como um instrumento que, entre outras opções, pode conduzir as empresas a resultados positivos. Entretanto, para que os resultados esperados sejam alcançados por meio da cooperação e, se cooperar for a melhor decisão para as PME, é necessário constituir um conjunto de recursos organizacionais e se planear para isso (Wegner & Padula, 2010). Todavia,

quando se trata de redes de cooperação, o que é considerado estratégico para um dos parceiros, pode não ser para o outro (AICEP, 2013).

A cooperação internacional pode ser considerada como uma alternativa estratégica, tendo em vista que autores como Machado, Nique e Fehse (2016) afirmam em seu estudo que o processo de internacionalização por estágio e de caráter incremental, originado pelo modelo de Uppsala, perdeu o seu poder explicativo, principalmente devido a participação dessas empresas em redes de cooperação.

De acordo com Olave e Neto (2001), a complexidade do ambiente organizacional das PME é amenizada pela participação em redes de cooperação internacional. Através da formação dessas redes, as PME tornam-se mais competitivas, porque dessa forma agregam vantagens que somente as grandes empresas possuem como, por exemplo, tecnologia e logística. Dessa forma, as redes de cooperação internacional possibilitam às PME competirem em mercados maiores (Alvarença & Balestrin, 2009).

Para Franco, Hasse e Correia (2015), os motivos principais para que uma PME incubada estabeleça acordos de cooperação internacional, são: o custo da internacionalização, a falta de *know-how* e o desconhecimento da marca no mercado externo, reduzindo assim, os custos e os riscos da internacionalização.

Até então, há diversos tipos de cooperação territorial na Europa que fomentam empreendimentos e projetos empresariais de apoio às PME, pensada para atrair investidores para as zonas economicamente deficitárias e “áreas remotas, montanhosas ou com baixa densidade populacional” (CE, 2018), um exemplo é o FEDER (Fundo Europeu de Desenvolvimento regional), que trabalha com as frentes: “inovação e investigação; a agenda digital; apoio às PME; a economia assente num baixo nível de emissões de carbono” (CE, 2018)<sup>4</sup>. O FEDER “tem por objetivo fortalecer a coesão económica e social na União Europeia colmatando os desequilíbrios entre as regiões” (CE, 2018)<sup>6</sup>. Em Portugal há muitas instituições de apoio que utilizam esse recurso para auxiliar PME mesmo fora das incubadoras, como é o caso do IAPMEI (Instituto de Apoio a Pequenas e Médias Empresas).

No entanto, observando de um outro ponto de vista, que não o do desenvolvimento regional, de acordo com Preece (1995), a cooperação internacional é resposta empresarial à intensa competição global. Inicialmente, as PME incorporaram tecnologias de ponta aos seus processos produtivos, modificando, dessa forma, a sua estrutura interna e buscaram novos vínculos socioeconómicos com o objetivo de construir uma nova via para competir em setores maiores, centrada, principalmente, na indústria eletrónica, robótica e na informática (Olave & Neto, 2001).

Entretanto, as empresas de base tradicional cooperam, principalmente nas áreas de tecnologia, finanças, mercados e produção (Preece, 1995), e podem ser dirigidas por essas áreas. Segundo

---

<sup>4</sup> Fonte: [ec.europa.eu/regional\\_policy/pt/funding/erdf/](http://ec.europa.eu/regional_policy/pt/funding/erdf/). Consultado em: 25 de Setembro de 2017.

o autor, a cooperação dirigida pela tecnologia, inclui ações de desenvolvimento, comercialização, compartilhamento ou licenciamento de tecnologia. Já a cooperação dirigida pelo mercado, enfatiza a penetração em mercados internacionais, participação em canais de distribuição ou extensão de uma marca. A cooperação voltada para as finanças está associada ao compartilhamento de riscos e é conduzida pela produção, inclui o compartilhamento de instalações, de relações com fornecedores e processo da produção (Preece, 1995).

Porém, as PME de base tecnológica cooperam por outros motivos, conforme aponta o estudo realizado por Ferreira (2015): conhecimento, eficiência e mercado. O autor comenta que na dimensão do mercado destaca-se, principalmente, o aumento da participação da empresa e sua entrada em novos mercados, assim como a consolidação da sua posição nesse mercado. Segundo o autor, 80% das empresas pesquisadas consideram as variáveis dessa dimensão como motivos suficientes para a cooperação estratégica (Ferreira, 2015).

Considerando a perspectiva da cooperação internacional, consultores da *Mckinsey and Company*, publicaram um artigo em 1994 em que relatam as experiências da empresa com acordos de cooperação. Os autores mencionaram a substituição da concorrência tradicional (rápida e predatória) para um estilo mais colaborativo, há mais de duas décadas (Bleeke & Ernst, citados em Mintzberg *et al.*, 2007). Segundo os autores, não haveria necessidade de colaboração “se todos os mercados fossem igualmente acessíveis, todas as gerências igualmente habilidosas, todas as informações fossem igualmente sólidas” (Bleeke & Ernst, 1994 em Mintzberg *et al.*, 2007, p. 222).

### 2.3. O Papel das Incubadoras na Internacionalização das PME Incubadas

Na Europa, as primeiras incubadoras surgiram na Inglaterra, emergindo da crise da indústria do aço, em 1975, com o encerramento de subsidiárias da gigante estatal *British Steel Corporation*, (OECD, 1999), que despertou a criação de pequenas empresas em áreas relacionadas à produção do aço, preconizando uma terceirização e, também, em decorrência do reaproveitamento de prédios subutilizados (Aranha, 2008). Atualmente, em todo o Reino Unido, há cerca de 205 incubadoras em funcionamento, que dão suporte a 3450 novos negócios por ano, 163 aceleradores, 11 pré-aceleradores, 7 aceleradores virtuais e 4 incubadoras virtuais (Bone, Allen, & Haley, 2017).

A primeira iniciativa considerada como sendo *Business Incubator Centres* (BIC), ou incubadora de empresas em Portugal, foi em 1984, através da EBN (*European Business and Centres Network*), reconhecida mundialmente, e que hoje mantém 160 BIC's em 25 países da União Europeia<sup>5</sup>. O objetivo dessa rede é favorecer a cooperação entre as incubadoras enquanto

---

<sup>5</sup> Fonte: <http://www.bics.pt/rede.php>. Consultado em: 19 de Setembro de 2017.

instrumento que dá suporte a projetos inovadores, a fim de assegurar um conjunto de competências, tais como: garantir a qualidade dos serviços prestados pelas incubadoras; promover as atividades desenvolvidas pelas incubadoras; divulgar o conceito de incubadoras e apoiar a participação dos BIC's em programas europeus (Site EBN, 2018)<sup>6</sup>.

As primeiras pesquisas sobre incubadoras foram identificadas a partir de 1985, tendo sido lideradas pelos Estados Unidos da América (USA), China e, em terceiro lugar, Inglaterra (UK) (Morant & Soriano, 2016). No entanto, segundo os autores, não havia um consenso nas definições do que era uma incubadora.

Inicialmente, uma incubadora era definida como um centro de negócios que oferece suporte a pequenas empresas em estágios iniciais, providenciando o aluguer de espaços, espaços compartilhados e consultoria empresarial (Morant & Soriano, 2016), e posteriormente, Allen e Bazan (1990), citados por Morant e Soriano (2016), definiram as incubadoras como redes ou organizações que fornecem habilidades, motivação, conhecimento, experiência em estado real, serviços empresariais e serviços compartilhados.

Cooper (1985), em seu estudo com mais de 161 novas empresas incubadas, detetou, por exemplo, que estas empresas de tecnologia eram recém-saídas das universidades. Segundo o autor, na época estava a ser testado o modelo que conhecemos hoje como parque tecnológico, e iria abrigar jovens que desejavam tornar-se empresários. Isso oficializaria as universidades como Centros de Incubação, onde professores e alunos poderiam realizar experimentos em conjunto e produzir inovação.

Hoje, existem vários tipos de incubadoras: tecnológica, tradicional, mista, setorial, cultural, agroindustrial, cooperativa, social, rural e virtual, cada uma com suas peculiaridades que influenciará os incubados (Serra, Serra, Ferreira, & Fiates, 2011).

As incubadoras mistas recebem os dois tipos de projetos, oriundos de universidades e centros de pesquisas e outros projetos que não têm origem nestas instituições (Fontes & Coombs, 2001 em Serra *et al.*, 2011). As incubadoras mistas, por exemplo, abrigam empresas de base tecnológica e tradicionais, sendo que, as que são consideradas como empresas de base tecnológica desenvolvem projetos de “produtos, processos e serviços que resultam da pesquisa científica” (Serra *et al.*, 2011, p. 226) e abrigam também empresas de base tradicional, que desenvolvem projetos oriundos de empreendedores não ligados à universidade.

As incubadoras do tipo tradicional “abrigam empreendimentos ligados aos setores da economia que detêm tecnologias difundidas e que querem agregar valor aos seus produtos, processos e serviços” (Serra *et al.*, 2011, p. 226). Segundo os autores, a diferenciação entre esses dois tipos vai “além do apoio usual das incubadoras tradicionais, pois também oferecem acesso ao

---

<sup>6</sup> Site EBN - European business and innovation centres - <https://ebn.eu/>. Consultado em: 10 de Outubro de 2017.

aconselhamento técnico, pois possuem ligações próximas a centros de pesquisa e universidades” (Serra *et al.*, 2011, p. 226).

Para Bollingtoft e Ulhoi (2005), uma característica interessante de uma incubadora é a capacidade de criar e explorar sinergias através de diferentes recursos, serviços e competências. Uma das definições consideradas mais relevantes acerca de uma incubadora é do *Entrepreneur's Small Business Encyclopedia*, que define a incubadora de empresas como uma organização projetada para acelerar o crescimento e o sucesso do empreendedorismo das empresas, através de uma variedade de recursos e serviços de suporte empresarial que poderia incluir espaço físico, capital, *coaching*, serviços comuns, e conexões de rede (*Business Incubator*, 2014, em Morant & Soriano, 2016; Bruneel, Ratinho, Bart, & Groen, 2012), inclusivamente as redes externas.

Ainda há outro tipo de incubadora que emergiu dos modelos anteriores, as incubadoras em rede (Bollingtoft & Ulhoi, 2005). Segundo estes autores, esta é uma forma híbrida de incubadora, que se baseia em sinergia territorial, proximidade física, simbiose e economias de escala.

As Incubadoras inicialmente foram pensadas como um suporte para projetos em fases iniciais (Infodev, 2010). Geralmente, as incubadoras são entendidas como uma espécie de infraestrutura para apoiar e fomentar a criação e desenvolvimento de PME, cujo objetivo geral é oferecer apoio de infraestrutura para compensar falhas percebidas ou imperfeições no mecanismo de mercado (Bollingtoft & Ulhoi, 2005) e mitigar a falta de conhecimento de gestão dos empreendedores que são altamente qualificados, mas que não detém conhecimento suficiente e competências de gestão, em muitos casos (Serra *et al.*, 2011).

Por outro lado, a falta de experiência dos promotores dos projetos, assim como a falta de recursos que necessitam nos primeiros estágios (Schwartz & Hornych, 2010), funcionam como uma barreira para novas empresas alcançarem o sucesso e, dessa forma, os serviços de suporte e infraestrutura oferecidos às empresas como parte da proposição de valor das incubadoras, são voltados a acelerar o processo de aprendizagem para novas empresas (Bruneel, Ratinho, Bart, & Groen, 2012; Lalkaka & Bishop, 1996).

As iniciativas da União Europeia permitem que as PME acedam a mercados globais ainda em fase inicial através da *Enterprise Europe Network (EEN)*, isto é, uma rede de cooperação empresarial de iniciativa da União Europeia (Johnson, 2004). As incubadoras que utilizam esse tipo de instrumento, são voltadas, principalmente, para novas empresas baseadas em tecnologia (Johnson, 2004; Bruneel, Ratinho, Bart, & Aard, 2012). Este caso está alinhado com o eixo prioritário de atuação governamental da União Europeia (CE, 2014), um recurso facilitador para as PME, principalmente para aquelas que nascem direcionadas para o mercado global, ou seja, *born globals* (Baêta, Borges & Tremblay, 2006).

Num estudo sobre a contribuição das incubadoras na internacionalização das PME incubadas em incubadoras brasileiras, foi identificado que da maioria das incubadoras que utilizam as *networks* como critério, 97% delas têm parceiros nacionais e 45% participam de uma *network* internacional (Engelman & Fracasso, 2013). A maioria dessas incubadoras proporciona esse contato para as empresas ainda em fase de incubação; e 37,5% delas proporcionam, ainda na fase de incubação, treinamento relacionado com o mercado externo, assim como 91,67% dessas incubadoras possuem vínculo com a universidade, e cerca de 20% delas possuem vínculo com centros de pesquisas (Engelman & Fracasso, 2013).

No contexto europeu, para o FEDER (2014), a internacionalização faz parte da pós-incubação, considerada como a fase de aceleração do projeto e que “inclui atividades realizadas quando uma empresa alcançou a independência operacional e financeira e tem capacidade para prosseguir as suas atividades sem apoio externo” (FEDER, 2014, p.8). Para isso a PME deve participar do programa de aceleração que, segundo Bone e Haley (2017), têm o objetivo de projetar para o mercado as empresas já criadas, programa esse que tem a duração de cerca de seis meses e dá suporte a diversos tipos de apoio, como assessoria para áreas específicas, inclusive para obter acesso a financiamento.

Segundo Engelman e Fracasso (2013), as incubadoras que mais contribuem para a internacionalização das PME incubadas, proporcionam um conjunto de ações e serviços para a internacionalização, os quais incluem: (1) Acesso das empresas incubadas a informações sobre o mercado externo por meio de pesquisas e base de dados; (2) Consultorias, assessorias ou serviços de importação e exportação; (3) Consultorias, assessorias ou serviços de transferência internacional de tecnologia; (4) Divulgação dos projetos e produtos das empresas incubadas no exterior; e (5) Identificação e prospecção de negócios e parceiros no mercado externo. As autoras verificaram, ainda, que existem diferenças positivas com relação às ações e serviços correspondentes às redes fornecidas pelas incubadoras entre as PME que participam de programas de internacionalização e as que não participam (Engelman & Fracasso, 2013).

No entanto, existem alguns fatores que podem incorrer no sucesso de alguns tipos de incubadora, como por exemplo, a localização, o planeamento e a governança da incubadora (Franco, Haase, & Correia, 2015). Segundo os autores, isto envolve: as instalações, o processo de seleção, os programas e respetivos serviços de apoio e de suporte, acesso a financiamento e as *networks*. De forma geral, de acordo com Engelman e Fracasso (2013), as incubadoras influenciam positivamente no processo de internacionalização das PME incubadas.

Entretanto, na Europa é requerido das incubadoras que recebem incentivos financeiros do FEDER, que o processo de incubação seja pormenorizado e personalizado para cada empresa cliente. “A execução desse programa deve ser acompanhada e deve avaliar-se em que medida os objetivos da empresa foram alcançados” (FEDER, 2014, p. 31). Partindo deste princípio, as incubadoras de empresas podem ser consideradas como uma ferramenta valiosa no incentivo ao empreendedorismo internacional, quer seja uma empresa que nasceu para se tornar global,

quer sejam aquelas que desejam expandir-se para outros mercados posteriormente (Baêta, Borges, & Tremblay, 2006; Bruneel, Ratinho, Bart, & Aard, 2012).

As Incubadoras evoluíram ao longo das últimas décadas, assim como sua proposta de valor, destacando-se das gerações anteriores, principalmente pelo acesso a redes internacionais (Bruneel, Ratinho, Bart, & Groen, 2012; Lalkaka & Bishop, 1996). As redes forcecem às PME a possibilidade de obter recursos externos, conhecimento e legitimidade (Bruneel *et al.*, 2012). Porquanto, para uma PME exercer uma posição de liderança são necessários meios suficientes e legitimidade (Wegner & Padula, 2010).

Segundo Oviatt, McDougall, Simon, e Shrader (1991), existem pelo menos três fatores influenciadores na internacionalização das PME incubadas: a visão internacional do empreendedor, a necessidade de financiamento e a busca por oportunidade de crescimento em outros mercados. Quanto ao comportamento do empreendedor interessado na internacionalização, Ramos e Alperstedt (2010) destacam: a orientação e experiência internacional que antecedem a internacionalização das PME; vivência educacional no exterior; maior tolerância ao risco; alto nível de conhecimento técnico científico; assim como a utilização de *networks* tanto pessoais quanto profissionais.

A internacionalização das PME pode ser alcançada através de uma visão clara e um sistema de relações coerente, papel este que deve ser desempenhado pelo empreendedor, que é considerado como agente de inovação e de equilíbrio no contexto desse estudo (Vale, Wilkinson, & Amâncio, 2008). Dessa forma, torna-se indispensável a gestão eficiente de um sistema de relações, segundo afirma Fillion e Coutinho (1991), porque, para desenvolver as PME em fase de arranque (*startup*), deve-se habilmente estabelecer redes e manter relacionamentos comerciais para aumentar a sua reputação e ter acesso a informações, meios financeiros e outros recursos (Lechner & Dowling, 2003 citado por Franco, Haase, & Correia, 2015).

Segundo Bruneel *et al.* (2012), as incubadoras diferenciam-se apenas no modo como oferecem o suporte porque, basicamente, dispõem dos mesmos recursos e serviços. Estes investigadores comentam, ainda, que somente as incubadoras da geração mais nova oferecem acesso a recursos financeiros, utilizam os serviços de *coaching/mentoring* e treinamento para desenvolver as habilidades empresariais nos empreendedores.

Conforme afirmam Schwartz e Hornych (2010), a partir de seu estudo em incubadoras alemãs, a cooperação interna entre empresas, no ambiente da própria incubadora, é dominada por

relações informais. A cooperação formal foi encontrada em menor proporção que a informal. Neste caso, os autores chegaram à conclusão de que a cooperação informal pode ser significativa o suficiente para evoluir para uma relação formal.

As incubadoras tem um importante papel na potencialização do relacionamento entre incubadas, permitindo a promoção da interação cooperativa entre as empresas instaladas consideradas como um tipo de rede interna, no entanto, informal (Schwartz & Hornych, 2010). Contudo, as redes internas configuram-se no relacionamento entre os incubados a partir do ambiente da própria incubadora (Bollingtoft & Ulhoi, 2005; Schwartz & Hornych, 2010).

Ainda segundo Schwartz e Hornych (2010, p. 486), “a proximidade espacial entre empresas incubadas facilita a transferência de informações e conhecimento, assim como o intercâmbio de experiências. Além de proporcionar oportunidades de trabalhar em projetos em conjunto”. Estas relações podem também facilitar o processo de internacionalização dessas empresas.

As incubadoras que cooperam em redes externas (Bollingtoft & Ulhoi, 2005) proporcionam às PME, que alcancem maior sinergia de compra; aumentando o seu poder de compra, as empresas podem crescer e competir internacionalmente (Wegner & Padula, 2010). Da mesma forma, entre outros aspetos, procuram pela padronização na apresentação ao mercado e pela otimização do uso de sua infraestrutura. Esta estratégia, segundo os autores, é executada por “meio de cooperações com outras redes, fusões e aquisições de redes já existentes, gerando crescimento com menores riscos, porque internaliza a experiência dos novos parceiros nos respetivos mercados” (Wegner & Padula, 2010, p. 225).

As incubadoras, independentemente do setor, podem oferecer às empresas suportes, como por exemplo: “logística, apoio financeiro, consultorias em gestão, capacitação e tecnologia da informação” (Wegner & Padula, 2010, p. 229). Estes autores explicam que “um fator adicional é que, devido à expansão alcançada, muitas redes alemãs atingiram a saturação no mercado interno, reduzindo ou eliminando a possibilidade de crescimento interno e estimulando a busca da internacionalização” (p. 229).

No entanto, a literatura ignora a forma como a evolução das incubadoras afetou sua proposta de valor, ou seja, os serviços que elas oferecem e suas práticas de gestão, tendo em vista que à medida que as PME incubadas se desenvolvem, necessitam ter acesso a diferentes tipos de ferramenta de apoio, partindo do princípio de que fases diferentes pressupõem necessidades diferentes (Vohora *et al.*, 2004; Bruneel, *et al.*, 2012).

Em suma, a incubadora é uma ferramenta cujo papel mais relevante é o de suporte às PME incubadas (Franco, 2007; Infodev, 2010; Bruneel *et al.*, 2012) no acesso a redes de contatos, nacionais e internacionais (Franco, Haase, & Correia, 2015), assim como manter e estabelecer

um sistema de relações (Filion & Coutinho, 1991), que podem ser configurados como relações de cooperação entre empresas, incubadoras, ou vínculos com universidades e instituições científicas.

Fundamentalmente, o papel das incubadoras também está associado ao desenvolvimento das características empreendedoras (Baêta, Borges, & Tremblay, 2006) em todos os empreendedores envolvidos nesse processo, quer sejam eles parte da equipa da incubadora, ou os gestores das PME incubadas, todos eles são responsáveis por manter um ambiente organizacional que reforça o comportamento empreendedor para a internacionalização (Oviatt, McDougall, Simon, & Shrader, 1991; Ramos & Alperstedt, 2010), assim como pela difusão da inovação de novos negócios (Zahra, Yavuz, & Ucbasaran, 2006) e criação de sinergias (Zahra, Yavuz, & Ucbasaran, 2006; Wegner & Padula, 2010) e transferência de tecnologia (Aranha, 2008), conforme a esquematizado no Figura1, a seguir.



Figura 1- O papel da Incubadora na Internacionalização das PME

A influência da incubadora sobre as PME pode ser explicada a partir do seu papel que envolve a incubadora, os empreendedores e o mercado externo (Yener, Doğruoğlu, Ergun & Sinem, 2014; Engelman, Fracasso, & Zen, 2015), além das características dos gestores das incubadoras (Maletz & Siedenberg, 2007; Yener, Doğruoğlu, Ergun & Sinem, 2014; Franco, Haase, & Correia, 2015; Filion & Coutinho, 1991).

## 3. Metodologia de Investigação

### 3.1. Tipo de Estudo

Este estudo teve como objetivo investigar o papel das incubadoras no processo de internacionalização das PME incubadas, a partir do ponto de vista dos gestores das incubadoras e dos proprietários-gestores das PME incubadas. Para alcançar este objetivo foi utilizada uma abordagem qualitativa que, segundo Fortin, Côté, e Fillion (2009) e Barrat, Choi, e Li (2010), é comumente usada para explorar uma área pouco estudada, assim como quando há poucas informações sobre o fenómeno.

Dentro da abordagem qualitativa recorreu-se ainda ao método de estudo de caso (Yin, 2014). Esta estratégia de investigação “consiste no exame detalhado e completo de um fenómeno ligado a uma entidade social. Adapta-se a uma entidade, um indivíduo, um grupo, uma família, uma comunidade ou uma organização” (Fortin, Côté, & Fillion, 2009, p. 241), com o fim de obter perceções sobre as incubadoras (Yin, 2014). Neste estudo, um caso corresponde a uma incubadora.

### 3.2. Seleção dos Casos

Num estudo de natureza qualitativa não se pretende uma amostra representativa com o objetivo de generalização (Fortin, Côté, & Fillion, 2009), mas sim um número reduzido de casos para compreender em profundidade o fenómeno a estudar. Deste modo, após vários contactos com incubadoras portuguesas e inglesas, apenas três delas aceitaram participar no presente estudo. A seleção das Incubadoras obedeceu aos seguintes critérios: (1) incubadoras com PME envolvidas em processos de internacionalização, (2) incubadoras envolvidas em redes de cooperação internacionais, (3) incubadoras de diferentes tipos, e (4) incubadoras localizadas em diferentes contextos geográficos.

Face a estes critérios de seleção foram estudadas duas incubadoras do tipo misto e uma tradicional, definições mencionadas anteriormente na revisão da literatura. Duas das incubadoras estão sediadas na região centro de Portugal (Caso 1: Incubadora-PT1 e Caso 2: Incubadora-PT2) e uma outra incubadora localizada em Peterborough, no Condado de *Cambridgeshire*, em Inglaterra (Caso3: incubadora-UK).

No Quadro 1, a seguir, apresenta-se uma síntese das características das incubadoras pesquisadas.

QUADRO 1 - Caracterização das Incubadoras

	INCUBADORA - Pt1	INCUBADORA-Pt2	INCUBADORA-UK
<b>Ano de fundação</b>	2005	1996	2015
<b>Localização</b>	Portugal	Portugal	Inglaterra
<b>Equipa</b>	7	4	5
<b>Tipo de Incubadora</b>	Mista	Mista	Tradicional
<b>Setor de Atividade</b>	Vários setores	Vários setores	Vários setores
<b>Forma Jurídica</b>	Público	Público	Privada
<b>Capacidade de Incubação utilizada</b>	100% (n=27 em média)	85% (n=28 em média)	75% (n=30 em média)
<b>Nº de empresas graduadas</b>	43	105 projetos 87 Empresas 18 ideias de negócio.	150 (em dois anos) 700 em 5 anos.
<b>Tempo de Incubação</b>	Cerca de 3 anos	Até 3 anos	9 meses
<b>Tempo para desenvolver as ideias de negócios</b>	-	6 meses	1 mês
<b>Tempo de aceleração</b>	-	100 meses	3 meses
<b>Incubação Virtual/Virtual Office</b>	Não	Não	Sim
<b>Programas sociais voltados à comunidade local</b>	Não	Não	Sim
<b>Programa de Voluntariado</b>	Não	Não	Sim
<b>Programa formal de internacionalização</b>	Não	Sim	Sim
<b>Redes de cooperação/ Protocolos firmados</b>	<b>Formal:</b> com uma Universidade e parques tecnológicos, redes nacionais e regionais de incubadoras e a EEN.  <b>Informais:</b> contactos com incubadas, parceiros da incubadora.	<b>Formal:</b> com uma Universidade e outras incubadoras (internacionais e nacionais), parques tecnológicos e a EEN.  <b>Informais:</b> contactos com incubados, parceiros da incubadora.	<b>Formal:</b> com empresas do Reino Unido, e outras empresas do exterior e a filiais dessa Incubadora.  <b>Informais:</b> Com várias Universidades, Redes regionais e internacionais como a EEN, contactos com incubados e parceiros da incubadora.
<b>Tipos de parceiros na cooperação</b>	Nacionais e internacionais	Nacionais e internacionais	Nacionais e internacionais
<b>Países com quem cooperam</b>	Os países da CPLP: Cabo Verde, Moçambique; e Europa: Espanha, França, Inglaterra e outros.	Incubadora em Austin-TX (EUA).	Países do Reino Unido, Roterdão e Países Baixos.
<b>Serviços prestados</b>	Infraestrutura e serviços de apoio; Transferência de Tecnologia; Transferência de conhecimento em áreas específicas.	Infraestrutura e serviços de apoio; Transferência de Tecnologia; Transferência de conhecimento em áreas específicas.	Infraestrutura e serviços de apoio; Transferência de conhecimento em áreas específicas.
<b>Recebe incentivo do FEDER</b>	Sim	Sim	Sim
<b>Acesso a fontes de financiamento de terceiros</b>	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaboração própria.

### 3.3. Recolha da Informação

As informações para o presente estudo foram extraídas a partir de técnicas e fontes diversas (Fortin, Côté, & Fillion, 2009; Yin, 2005) como: entrevistas, observação direta e documentos oficiais das incubadoras, panfletos informativos sobre o programa de incubação, informações nos *sites* das entidades, decretos e despachos concernentes à atividade das incubadoras, entre outros. A recolha das informações, primeiramente, partiu de entrevistas face-a-face realizadas junto dos gestores das três incubadoras selecionadas. Para isso, construiu-se um guião para a entrevista (ANEXO I) a partir da revisão da literatura.

As duas primeiras entrevistas foram realizadas nos meses de outubro e dezembro de 2017, aos gestores das duas incubadoras portuguesas. A terceira entrevista foi realizada em janeiro de 2018, já na Inglaterra ao gestor da incubadora. Antes das entrevistas, foi deixado claro aos gestores das incubadoras que, tanto o seu nome, quanto o nome das incubadoras não seriam divulgados. O critério utilizado para os participantes da entrevista foi que teria de ser alguém conhecedor da gestão e do envolvimento de redes de cooperação da incubadora, daí a escolha ter sido o seu gestor. As entrevistas tiveram a duração de cerca de 30 minutos, salvo a entrevista com o gestor da incubadora inglesa que durou aproximadamente uma hora, por causa da tradução. O Quadro 2, seguinte mostra a caracterização dos entrevistados.

QUADRO 2 - Caracterização dos entrevistados

Casos	INCUBADORA - Pt1	INCUBADORA-Pt2	INCUBADORA-UK
	Entrevistado Pt1	Entrevistado Pt2	Entrevistado UK
Cargo/Função	Gestora de Projetos	Gestora dos Serviços de Incubação	Gestor da incubadora
Tempo na função	5 anos e 2 meses	2 anos	2 anos
Sexo	Feminino	Feminino	Masculino
Habilitações	Licenciatura em Gestão	Licenciatura em Economia e Mestre em Economia e Gestão da Inovação	Licenciatura em Geologia e mestrado na área de negócios
Experiência com Internacionalização	Não	Sim	Sim
Idade	41	38	43

Fonte: Elaboração própria.

Num segundo momento, foram administrados questionários junto aos proprietários-gestores das PME incubadas. Este questionário (ANEXO II) também ele foi construído a partir da revisão da literatura e com base no estudo realizado por Engelman e Fracasso (2013) no contexto brasileiro. Como referem Fortin, Côté & Fillion (2009, p. 32), o objetivo do questionário “é descobrir, explorar, descrever fenómenos e compreender a sua essência”, e cada método é único, explicam ainda os autores.

O questionário foi disponibilizado num *link* aos gestores das incubadoras que se encarregaram de o reencaminhar aos proprietários-gestores das PME incubadas. Note-se que, de acordo com o propósito do estudo, o questionário foi somente administrado junto de PME incubadas que tenham ou estivessem envolvidas num processo de internacionalização.

O questionário administrado aos proprietários-gestores das PME incubadas, teve como objetivo, extrair as suas opiniões sobre o papel que as incubadoras que têm estado envolvidas em redes de cooperação internacionais podem assumir no seu processo de internacionalização. Em Portugal, o questionário foi disponibilizado em outubro de 2017 a maio de 2018 e, na Inglaterra, o questionário foi disponibilizado de janeiro a maio de 2018.

### **3.4. Análise e Tratamento da Informação**

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas. No caso do gestor da incubadora inglesa, a entrevista foi realizada com o auxílio de uma tradutora. Depois de efetuada a entrevista a mesma foi transcrita para o inglês e, posteriormente, traduzida para o português. Sequencialmente, foi realizada uma análise de conteúdo de todas as entrevistas e dos documentos. Esta técnica de análise de conteúdo obedeceu a várias fases, segundo Bardin (2006): (1) pré-análise; (2) exploração dos dados, e (3) tratamento da informação, inferências e interpretação. Foi ainda adotada uma análise dos discursos que podem ter grande variedade de formas, ou seja, escritos, testemunhos, entre outros (Mozzato & Grzybovski, 2011). Dessa forma, foi analisado o discurso dos entrevistados, as respostas das PME, chegando-se a vários temas identificados e adaptados a partir da literatura consultada.

## 4. Resultados dos Casos e Discussão

### 4.1 Historial e Caracterização das Incubadoras/Casos

#### 4.1.1 CASO 1: INCUBADORA-PT1

A Incubadora-PT1 é mista, fundada em 2005, localizada na zona Centro de Portugal, o Município sede desta incubadora têm cerca de 51.797 mil pessoas (INE, 2011). O Concelho onde está inserida esta Incubadora é reconhecido pelo seu potencial industrial e turístico, cujo Distrito está inserido numa das regiões de Portugal onde há menor intensidade de internacionalização (Mateus *et al.*, 2015). No entanto, nos últimos anos, tem duplicado a sua capacidade de chegar a mercados internacionais (Mateus *et al.*, 2015).

As empresas deste Concelho, sede da Incubadora, conseguem captar cerca de 50% dos investimentos elegíveis disponibilizados para Investigação e Desenvolvimento Tecnológico, considerando que os investimentos recentes e o capital humano regional podem ter contribuído positivamente para isso (Mateus *et al.*, 2015).

Esta Incubadora é mista e sem fins lucrativos, mas tem como uma das suas acionistas uma Universidade, portanto, é considerada uma incubadora pública. Tem como objetivo o desenvolvimento do empreendedorismo local, através de projetos inovadores que dão origem a empresas de sucesso que se instalam na região. Está localizada num Parque de Ciência e Tecnologia, afastado do centro do Município, e abriga empresas de diversos setores, dos quais, destaca-se os setores da física, biotecnologia, engenharia e produção de filmes. Esta incubadora é uma instituição composta por duas associações. Desta forma conseguem atrair investidores e participar de incentivos públicos direcionados para o desenvolvimento local.

As instalações desta incubadora têm aproximadamente 100.000 m<sup>2</sup>, e a construção do edifício mede 35.000 m<sup>2</sup>. As salas de incubação podem chegar até a 100 m<sup>2</sup>. Nesta incubadora é disponibilizada ligação gratuita à internet, telefone e ar condicionado. As empresas incubadas podem ter acesso ao edifício 24 horas por dia, inclusive final de semana e feriados. Para as empresas que necessitam de espaços maiores, há disponibilidade de lotes para construção que vão desde 500 m<sup>2</sup> à 1200 m<sup>2</sup>.

A incubadora é composta ainda por espaço multiuso, restaurante e bar. A Incubadora disponibiliza espaços para eventos, como auditórios (para 200 pessoas) e salas para reuniões, que estão à disposição de empresários e outros que necessitam desses serviços.

Não há programas efetivos de incubação ou internacionalização nesta incubadora, a não ser através de chamadas institucionais, com um número limitado de vagas. Uma característica desse tipo de programa de internacionalização em cooperação, é o modelo descentralizado. No

modelo descentralizado, a incubação pode ser efetivada em qualquer incubadora da rede a qual pertence a incubadora que lançou a chamada. Há inclusive chamadas exclusivas para programas de internacionalização, advindos de programas de cooperação transfronteiriços. Esse tipo de programa é voltado para ideias e empresas em fase de arranque.

Dessa forma, o empreendedor selecionado pode escolher sediar a sua empresa em qualquer incubadora aderente ao programa que faz parte de uma das redes a qual pertence esta incubadora, que podem estar localizadas em diferentes territórios, compreendendo uma estrutura de rede que cria sinergias inovadoras.

No que diz respeito ao tipo de projetos desenvolvidos, podem-se incubar ideias, empresas nascentes ou já constituídas, que irá depender da chamada disponibilizada. Quando esta situação ocorre, há uma programação, com uma durabilidade pré-determinada, na qual os empreendedores recebem diversos tipos de apoio, tais como: formação, mentoria e disponibilização de espaço.

A incubadora disponibiliza ainda um *link* no *site* para a apresentação dos projetos, onde se dá acesso aos critérios de admissão, isto é, condições para se tornarem um “inquilino” na incubadora. Contudo, todos os projetos serão avaliados pelo gabinete específico de apoio à criação de empresas, que determinará a futura instalação e permanência na incubadora, uma espécie de avaliação *Ad hoc*.

Existe também um departamento exclusivo de apoio à criação de empresas, que acaba por ser o intermediário entre a comunidade em geral e as chamadas públicas dos fundos comunitários, uma espécie de assessoria para os empresários iniciantes. Nesta incubadora, especificamente, este gabinete de apoio e criação de empresas também é responsável pela intermediação entre incubadora, empresas e universidade.

Apesar de não haver um programa formal de internacionalização, esse estímulo está presente no ambiente desta incubadora de diversas formas, como as chamadas para programas de internacionalização, *workshops* temáticos específicos sobre internacionalização, inovação e etc., participação em feiras e eventos internacionais, a participação da incubadora no processo de instalação de outros parques tecnológicos, como em Moçambique e Cabo Verde. De acordo com as características observadas, nota-se ainda um forte ambiente voltado ao empreendedorismo internacional.

#### 4.1.2. CASO 2: INCUBADORA-PT2

A Incubadora-PT2 foi criada em 1996, localizada num Distrito português que tem 370.394 mil pessoas (INE, 2011), cuja sede municipal está entre os 19 municípios da região Centro com potencial para atrair mão-de-obra (INE, 2011), principalmente pela sua tradição na indústria transformadora.

Esta incubadora é de tipo misto, ou seja, recebe ideias, projetos e empresas, advindos da universidade e de outros empreendedores com ideias, projetos ou empresas com potencial inovador, advindos da região. Esta incubadora mantém empresas incubadas no seu estabelecimento, tais como empresa de tecnologia, de energias limpas, da agroindústria, turismo (e outras listadas no *site* desta incubadora). No entanto, todas têm na sua base componentes de inovação.

Esta incubadora (Caso 2) tem como objetivo suprir as necessidades da universidade em relação à inovação tecnológica, sendo este um dos principais critérios de seleção dos projetos para incubação. Estas informações foram obtidas a partir da entrevista com a gestora e a partir de decretos e despachos da Universidade.

Sua sede está localizada num edifício no campus da Universidade, e mais três filiais em outro sítio, que juntos correspondem a aproximadamente 2000 m<sup>2</sup>, divididos entre escritórios individuais e com salas com área entre 12 m<sup>2</sup> e 170 m<sup>2</sup>. Possui ainda um espaço de *coworking* e áreas compartilhadas. No entanto, pretendem mudar-se para uma área maior, a fim de suprir as necessidades de espaço, que comporte incubados e um número maior de parceiros.

A Incubadora-PT2 faz parte da Rede de Incubadoras de Apoio ao Empreendedor na Região Centro de Portugal (RIERC), Rede Nacional de Incubadoras (RNI), e a *Enterprise Europe Network (EEN)*. Esta incubadora é cem por cento da Universidade. Além de fornecer acesso a redes de contatos, de negócios e a outras incubadoras, esta incubadora/caso coloca as empresas incubadas em contatos com outros empresários e *business angels*. Também faz parte dos serviços da incubadora, a elaboração e submissão de candidaturas para programas governamentais, acesso a microcrédito, fundos e outros tipos de capital, e de incentivos fiscais a I&D empresarial.

Esta incubadora disponibiliza ainda, às PME incubadas, outros serviços que abrangem as áreas relacionadas com a infraestrutura, propriedade intelectual, inovação, gestão do negócio, acesso ao portfólio da universidade, atividades ligadas ao marketing, entre outros, assim como espaço físico e a criação de parcerias e trabalho em rede. No entanto, a criação de parcerias e o trabalho em rede, são objetivos presentes à serem realizadas por esta incubadora, porém, necessitam de uma área maior, como já mencionado anteriormente.

O seu programa de incubação é composto por cinco fases: desenvolvimento da ideia de negócio (PRÉ-START), empresa (START, START UP, START GO) e *GRADUATE*, sendo esta última voltada à aceleração do projeto ou para a internacionalização, se esse for o objetivo dos empreendedores. No entanto, uma PME deve cumprir os requisitos mínimos para chegar à internacionalização, que neste caso, é ultrapassar as fases anteriores.

No processo de seleção dos candidatos, estes são avaliados pela incubadora e por outro órgão competente da Universidade (admissão *Ad hoc*). Estas requerem do candidato um conjunto de

competências, dos quais destacam-se a ligação dos promotores com a Universidade, grau de inovação dos projetos, postos de trabalho a serem criados, e metas de internacionalização.

Esta incubadora estimula as PME incubadas a participar de outras iniciativas ligadas ao empreendedorismo tais como, chamadas públicas para a qualificação e concursos dirigidos a ideias e desafios empresariais. A incubadora também incentiva e realiza eventos que estimulam a atmosfera empreendedora, como: *workshops* temáticos, de gestão de *startup*, de *networks*, e divulgação de produtos e serviços das PME, assim como eventos onde outros empreendedores podem compartilhar as suas experiências de negócios.

#### 4.1.3. CASO 3: INCUBADORA-UK.

Esta incubadora é de base tradicional, sediada em Peterborough, na região leste da Inglaterra (UK), cuja população é de 196.640 mil habitantes<sup>7</sup>. Esta incubadora está localizada num prédio comercial no Centro da cidade que pertence ao Condado de Cambridgeshire. Esta infraestrutura inglesa, que opera em rede, é composta por 4 incubadoras, três na região de Cambridgeshire e uma em Londres.

A região da Grande Peterborough é considerada uma das regiões que mais cresce em termos de novos negócios, e manteve o seu crescimento nos últimos anos, e comparativamente com à Grã-Bretanha tem vindo a manter-se estável nos últimos sete anos (ONS, 2018).

A incubadora-UK apesar de ser de base tradicional, tem uma missão socioambiental e está alinhada com os objetivos estratégicos locais, que desde 2008, vem tentando tornar a cidade de Peterborough na Capital Ecológica do Reino Unido<sup>8</sup> (*Environment Capital*).

A Incubadora-UK é privada sem fins lucrativos, e faz parte de uma das redes de incubadoras, que é sustentada por fundos particulares e através de programas que utilizam fundos da União Europeia, principalmente o FEDER. Esta rede é gerida por patronos e mantém outros serviços voltados para o desenvolvimento socioambiental que abrange outros países do Reino Unido, como a Irlanda do Norte, por exemplo.

Por outro lado, nos documentos cedidos pela incubadora, no *site* e principalmente através da entrevista pessoal ao gestor, fica claro que esta incubadora tem um objetivo socioambiental e não exige dos incubados, participação nos lucros em momento algum da incubação e pós-incubação.

A Incubadora-UK funciona como uma incubadora em rede e juntamente com as três outras incubadoras que atuam no mesmo segmento, da qual faz parte, tem à disposição dos futuros

---

<sup>7</sup> Fonte: <https://www.peterborough.gov.uk/council/about-peterborough/population>. Consultado em 7 de Novembro de 2017.

<sup>8</sup> Fonte: *Peterborough Council*: <https://www.peterborough.gov.uk/council/campaigns/environment-capital/>. Consultado em 7 de Novembro de 2017.

empreendedores de impacto, aproximadamente 100.000 *square feet*, medida em pés que corresponde a aproximadamente 9.290 m<sup>2</sup>.

Os empreendedores de impacto são os empreendedores com ideias ou projetos, ou até mesmo empresas com propósitos socioambientais, que pensam nos resultados económicos dos seus negócios, mas também no impacto deles nas pessoas e no meio ambiente, de acordo com o gestor entrevistado.

O comprometimento social da instituição que rege a Incubadora e que, por consequência, também pode ser considerado como parte da sua proposta de valor, é demonstrado por eles através de iniciativas de programas que vinculam o empreendedorismo a jovens estudantes, empresas e comunidade, um incentivo a crianças a partir do sexto ano até ao secundário a experimentarem o mundo dos negócios desde muito cedo. O programa funciona de acordo com uma agenda e considera o calendário escolar, no recinto da própria escola. Colabora com o desenvolvimento das habilidades dos jovens estudantes para o mercado de trabalho, contribuindo com a formação e qualificação da força de trabalho para a região.

O programa que incentiva o empreendedorismo jovem, possibilita que profissionais de várias áreas possam tornar-se voluntários, mentores, assim como disponibilizar a sua experiência de trabalho, independente da idade da pessoa que se voluntaria. O objetivo deste programa, além da aprendizagem, é desenvolver um relacionamento de longo prazo com a escola local.

Os parceiros desse programa em particular são cinco concelhos Municipais e a Universidade de Cambridge. Cada elemento desta parceria disponibiliza um fundo administrado pela entidade responsável por gerir esta rede de incubadoras. Cada fundo tem uma destinação: a) para colocar o jovem em contato com o mundo do trabalho; b) incentivar a carreira de pesquisadores de células tronco; c) incentivar as pessoas em comunidades desfavorecidas a iniciar o seu próprio negócio; e d) desenvolvimento de atividades locais ligadas ao desporto. Entre os parceiros financiadores está a *Microsoft*.

Esta incubadora mantém um programa específico de incubação e também aluga espaços em *coworking* e salas de reunião. O espaço do café também fica disponível para qualquer profissional da comunidade local que queira realizar uma reunião de negócios. De acordo com a literatura consultada, expõe-se na figura a seguir, as características mais relevantes das incubadoras pesquisadas.

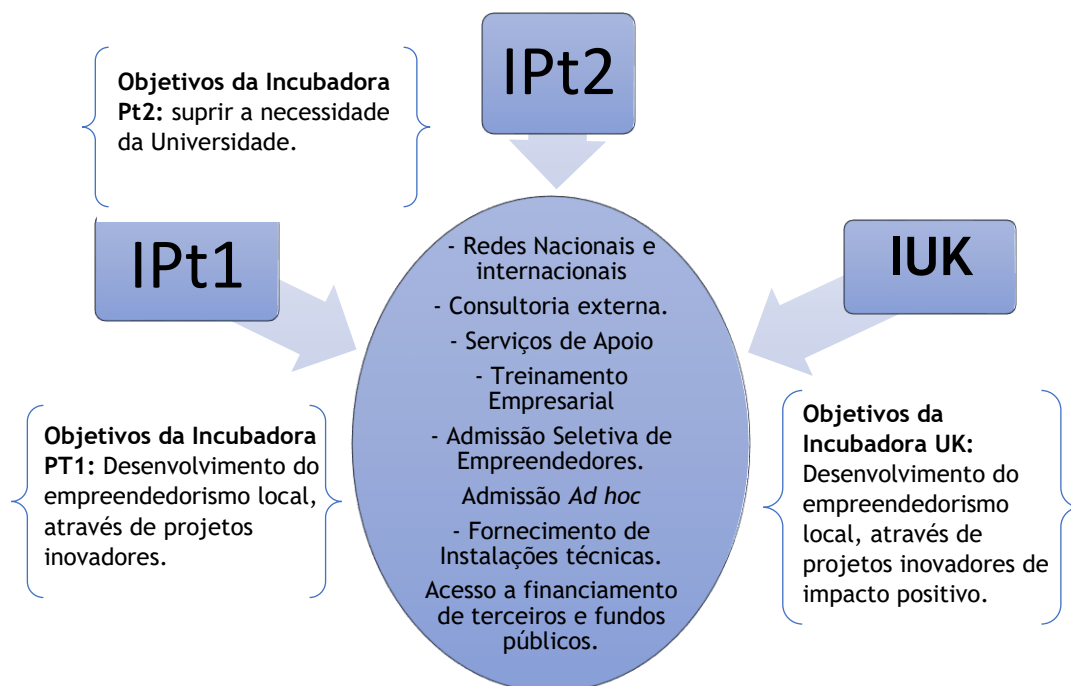


Figura 2 - Caracterização das Incubadoras

## 4.2 Caracterização das PME Incubadas

Do total de PME incubadas que responderam ao questionário (n= 12), somente três atuam no setor da transformação, e nove delas em atividades de consultoria, científicas e técnicas. Quanto a forma jurídica, quatro das PME pesquisadas foram constituídas sob a forma de Sociedade por Quotas, duas PME sob a forma de Empresário em Nome Individual, duas como Sociedade Anónima e quatro Sociedade Unipessoal por Quotas (Quadro 3).

QUADRO 3 - Caracterização das PME Incubadas

		Incubadas-PT	Incubadas-UK
Setor de atividade	Indústria da Transformação	1	2
	Atividade de consultoria científica e técnica	7	2
Forma Jurídica	Sociedade por Quotas	4	0
	Empresário em Nome individual	0	2
	Sociedade Anónima	2	0
	Sociedade Unipessoal por Quotas	2	2
Dimensão	Nº de colaboradores empregados por PME (Média)	7	2
Tempo de atuação no mercado	Tempo Médio de existência das PME	4 anos	7,5 anos

Fonte: Elaboração própria.

As PME incubadas na Incubadora-UK (Caso 3) têm, em média, 5 anos e 8 meses de diferença em relação às PME Portuguesas, sendo que as PME em Portugal têm, em média, 4 anos de atuação no mercado. Esta discrepância supostamente deve-se ao facto de que uma das PME instalada na Incubadora-UK, com 14 anos de existência, foi para esta incubadora depois de alguns anos desde a sua fundação. Contudo, as PME mais novas têm no mínimo dois anos de existência, um indício de que essas empresas incubadas que internacionalizam sobreviveram aos primeiros anos, considerados como um dos períodos mais críticos para as PME, o que é compatível com uma das características encontradas nas *born globals*.

Entre as PME portuguesas, sete são do setor de atividades de consultoria científica e técnica, e uma outra pertence à indústria transformadora. Ainda, uma delas participou do programa na fase das ideias, e seis no programa para a fase de arranque, todas elas operam no setor de consultoria científica e técnica. Porém, entre elas, uma declarou utilizar serviços de outra incubadora participante da mesma rede desta. Apesar de atuarem no mercado internacional, somente duas das PME portuguesas incubadas participaram anteriormente de programas de internacionalização na incubadora em que se encontram instaladas, porém, essas duas não apresentaram vínculo com a Universidade.

Os dados obtidos sobre as PME inglesas quanto a programas de incubação, foram insuficientes para identificar por quais etapas passaram na incubadora. Porém, das PME inglesas, somente uma delas declarou ter vínculo com uma universidade. Quanto ao setor de atividade, duas delas atuam em atividade de consultoria científica e técnicas, as outras duas na indústria transformadora. Em relação à modalidade de internacionalização adotada pelas PME incubadas, foram encontradas, na sua maioria, atividade de exportação, e apenas uma empresa referiu o investimento direto (de raiz).

QUADRO 4 - Modalidades de Internacionalização - PME

	Incubadas-PT	Incubadas-UK
Exportação via importadores	2	3
Exportação via distribuidores	2	0
Exportar via agente	2	0
Investimento direto/ ou de raiz	1	0
Outra	1	1

Fonte: Elaboração própria.

O Quadro 4, a seguir mostra as respostas obtidas. Herais e Hilal (2004) argumentam que o movimento da internacionalização de PME se inicia primeiramente com a exportação. Isso pode ser observado nas PME aqui estudadas onde a modalidade de exportação via importadores foi predominante. Contudo, esta modalidade revela baixo comprometimento das PME com o mercado externo (Akbar *et al.*, 2016; Knigh & Liesch, 2018).

Hemais e Hilal (2004) argumentam que o movimento da internacionalização de PME se inicia primeiramente com a exportação. Isso pode ser observado nas PME aqui estudadas onde a modalidade de exportação via importadores foi predominante. Contudo, esta modalidade revela baixo comprometimento das PME com o mercado externo (Akbar *et al.*, 2018; Knigth & Liesch, 2016).

Este é um movimento que continua a ser identificado, seguindo um padrão em que as PME se comprometem gradualmente com o mercado (Akbar *et al.*, 2018; Knigth & Liesch, 2016). Segundo Akbar *et al.* (2018), este baixo comprometimento pode ser explicado como uma tentativa de reduzir os riscos de um investimento que consequentemente comprometem os recursos da empresa. Essa decisão pode estar associada com a falta de vivência no mercado (Akbar *et a.*, 2018). Apesar disso, as mudanças ocorridas nas últimas décadas têm levado as empresas a internacionalizar mais cedo (Knigth & Liesch, 2016), assim como apontam os resultados deste estudo, em que as empresas com três anos tem vindo a internacionalizar.

Verificou-se que, de forma geral, os principais recursos partilhados pelas PME Incubadas foram, em primeiro lugar, a transferência de tecnologia e inovação, caracterizada por redes de comercialização, redes de distribuição, investimentos na área da investigação, desenvolvimento de tecnologia, etc. Em segundo lugar, a criação de infraestrutura, tais como, equipamentos ou serviços, entre as quais destacam-se: instalações comuns, centrais de compra, serviços de assistência, compra conjunta de combustíveis, entre outras. Em terceiro lugar, as PME cooperam por coparticipação nos riscos, ou seja, através de consórcios, grupos de apoio de novas empresas ou negócios complementares.

### **4.3 O Papel das Incubadoras na Internacionalização das PME Incubadas**

Neste estudo foi constatado que somente duas das três incubadoras analisadas dispõe de um programa formal de internacionalização. Apesar disso, a ausência de programas formais de internacionalização em incubadoras europeias pode ser explicada devido ao caráter personificado do processo de incubação exigido pelo FEDER para cada empresa cliente (FEDER, 2014). Nessas incubadoras, o processo de internacionalização funciona como um complemento, uma fase posterior à incubação, conforme o grau de maturidade do negócio. Caso a empresa atinja este estágio, solicita-se consultores que auxiliam na viabilização desse processo.

Nas incubadoras aqui estudadas a internacionalização, fase posterior a incubação, segue uma sequência de passos que se caracterizam como aceleração da empresa. Como refere a gestora da Incubadora-PT2, “o programa de incubação é um programa específico que tem como complemento a internacionalização”. Essa afirmação é compatível com Vohora *et al.* (2004)

quando diz que fases diferentes pressupõem necessidades também elas distintas. Características também encontradas no programa de incubação da Incubadora-UK (Caso 3) como pode ser constatado a seguir:

*“existem diferentes estágios, se a pessoa já tem uma ideia, ela pode continuar trabalhando nessa ideia e pode ir direto para a inovação. Depende do estágio onde a pessoa se encontra. É diferente de fase para fase. Porque as PME podem não precisar passar por certas etapas e ir da ideia à aceleração, dependendo do estágio em que essa ideia se encontra”* (Gestor-UK).

Na Incubadora-UK, este processo não funciona a partir de uma sequência sistemática, ou por fases. O que existe é um acompanhamento por parte da incubadora na receção dos projetos e empresas que se candidatam à incubação. Esse modelo de incubação pode ser considerado como flexível, e é compatível com as características encontradas na maioria das incubadoras do Reino Unido, apresentadas no relatório de Bone, Allen, e Haley (2017), para o *Departant for Business, Energy & industrial Strategy*.

Independentemente do tipo de base e área geográfica, as incubadoras mantêm um programa de capacitação que é indispensável aos incubados. Os empreendedores têm obrigatoriamente de passar por todas as sessões de *workshops* do básicos ao avançado; de como criar um plano de negócios, marketing (inclusive logística), gestão financeira, mas também focam o treino em áreas específicas, como a importância das patentes, e complementarmente, sobre a internacionalização. Desse modo, as PME adquirem conhecimento para expandir os seus negócios.

Com base nas evidências empíricas, ficou claro que para se chegar à fase de aceleração do negócio, todas as PME incubadas têm de estar aptas e dominar todas as etapas anteriores de conhecimento. Mesmo no caso da Incubadora-UK, que apresenta um modelo de incubação flexível, para uma PME chegar à fase de aceleração, deve apresentar competências para isso, caso contrário não avançam para o passo da internacionalização, conforme explicou o Gestor-UK. Esse *modus operandi* é comum entre todas elas.

Quando chegam a aceleração, foi constatado que cinco das PME portuguesas e quatro das PME inglesas iniciaram este processo obtendo informações sobre o mercado internacional, e apenas uma das PME portuguesas e três das PME inglesas demonstraram interesse ao observar algum potencial no mercado internacional. Essas informações vão de encontro com as afirmações de que a expansão da empresa acontece por fases, Buckley e Casson, citados por Hemais e Hilal (2004).

Numa etapa posterior do seu processo de internacionalização, duas das PME inglesas, e duas das incubadas portuguesas realizaram exportação experimental. Efetivamente duas das PME

Portuguesas fazem exportação regular e nenhuma das PME incubadas na incubadora-UK realizam tal atividade. Das PME inglesas, uma tem filial estabelecida noutro país.

Com base nos resultados obtidos, foi possível identificar também que, entre as PME incubadas nas duas incubadoras portuguesas, quatro delas tiveram iniciativas para internacionalizar que vieram dos fundadores ou de um dos sócios, e duas delas a iniciativa partiu dos gestores da empresa. Na incubadora-UK chegou-se a resultados semelhantes, já que em duas PME a iniciativa para internacionalizar veio também do proprietário/fundador, e as outras duas de um dos sócios e gestor da empresa, características dos fundadores com experiência em negócios internacionais, onde há proatividade e maior tolerância a enfrentar os riscos nos negócios (Knigh & Liesch, 2016).

Entretanto, até aqui, nesta investigação observa-se a propensão a tomar decisões incrementais sobre o mercado e operações no exterior (Johanson & Wierdershueim-Paul, 1975), que nasce a partir da visão internacional do empreendedor, argumento compatível com o que foi apresentado por Baêta, Borges, e Tremblay (2006), uma aparente contradição, tendo em vista que as PME pesquisadas, em média com três anos de existência, já internacionalizam, podendo ser considerada como *born globals* (Knigh & Liesch, 2016).

A maioria das PME que começaram as suas operações recentemente já nascem a pensar num mercado maior (externo), porque segundo a Gestora da Incubadora-PT1, *“passaram por um período de crise e, como elas foram criadas durante esse período, a preocupação não foi satisfazer só esse bocadinho de terra cá em Portugal, mas pensam em Espanha e em outros países”*. Semelhantemente na Incubadora-PT2 *“quase todas as PME aqui incubadas são direcionadas para o mercado internacional”* (Gestora da Incubadora-PT2), mas conforme afirma esta gestora, o desdobramento do processo de internacionalização de uma PME de base tecnológica pode ser mais lento. Por exemplo, na Incubadora-PT2 (Caso 2), há uma PME farmacêutica que está na incubadora, em que só para o desenvolvimento I&D levaram oito anos e ainda não começaram a vender. Neste caso especificamente, é *“porque ainda não tem o produto finalizado, nem o protótipo”*, explica a Gestora-PT2.

Assim como no caso anterior, o Gestor da incubadora-UK (Caso 3), também concorda que o processo de desenvolvimento de uma empresa de base tecnológica é mais lento do que uma empresa de base tradicional. Porém, segundo este entrevistado, a agilidade no processo e a sua aptidão para os negócios, é uma das vantagens de uma incubadora de natureza tradicional.

Ainda, na opinião do Gestor da incubadora-UK, *“o principal motivo para a internacionalização das PME incubadas em sua Incubadora é fazer dinheiro”*. Segundo este entrevistado, *“há mercados mais maduros do que o Reino Unido. Nos países baixos, por exemplo, o setor público oferece mais segurança para o mercado da reciclagem”*, e explica ainda este gestor, é *“onde as empresas inovadoras podem encontrar mais oportunidades do que na Inglaterra. Por vezes,*

*é mais fácil vender essa tecnologia para companhias estrangeiras, porque estão mais abertos à inovação do que as do Reino Unido”,* comenta o Gestor desta incubadora-UK.

Nestes países, o setor público preocupa-se mais com as questões ambientais e geralmente estão procurando inovações nessa área, por isso estão mais abertos à tecnologia, segundo o Gestor da incubadora inglesa. Carvalho (2010) também argumentou que as empresas encontram dificuldade em basear-se somente nos seus recursos internos para produzir inovação e, por isso, na opinião do gestor da Incubadora-UK aquelas PME encontram mais oportunidades naqueles mercados.

Ainda segundo o Gestor da incubadora-UK (Caso 3), *“as PME entram no mercado estrangeiro quando a incubadora observa que há alguma vantagem naquele mercado para aquela empresa, ou quando o mercado interno não interage e a empresa necessita de novas redes”*. A explicação de Wegner e Padula (2010), relativamente à criação de redes de cooperação pelas incubadoras, é que geram crescimento com menores riscos, com a utilização de infraestrutura de mercado, principalmente o conhecimento adquirido pelo novo parceiro no mercado em que atua. Estas evidências empíricas corroboram com o que diz Noro, Capelari, e Abbade (2011), isto é, que as redes fornecidas pelas incubadoras podem ser portas de oportunidades para inovação.

## **4.4 Fatores que Contribuem para a Internacionalização das PME Incubadas**

De acordo com Engelman e Fracasso (2013) e, Engelman, Fracasso, e Zen (2015) e a partir das evidências obtidas para este estudo, foi possível identificar alguns fatores que contribuem para a internacionalização das PME incubadas. Estes fatores prendem-se com as características dos empreendedores (promotores do projeto), características organizacionais, características do mercado externo e a criação de redes de cooperação (*networks*). Mais precisamente, estes três fatores apontam para a influência das incubadoras na internacionalização das PME incubadas.

### **4.4.1 Papel do Empreendedor**

A falta de experiência por parte dos empresários-empreendedores ligados aos projetos das PME incubadas nas Incubadoras PT1, PT2 e Incubadora UK, é suprida pelas conexões de redes criadas a partir das incubadoras, o que corresponde às afirmações de Engelman, Fracasso, e Zen (2015), que afirmam que tal característica apresenta certa influência na internacionalização das suas empresas, porém, por causa das conexões de rede a experiência internacional dos empreendedores acaba por ser menos significativa neste tipo de processo, em ambas as incubadoras.

Em Portugal, por exemplo, a seleção das PME incubadas é baseada num concurso formal, cujos critérios de seleção dos empreendedores são publicados no Diário da República e em regulamentos específicos dos programas de incubação. Também deve haver, em média, dois

promotores e pelo menos um deve ter vínculo comprovado com a universidade, assim como deve exercer a função executiva na sociedade. Os critérios de seleção são baseados nos méritos dos candidatos, na proposta de valor e na inovação. A inovação deve ser disruptiva e escalável, da mesma forma que a proposta de valor deve ser clara e esclarecedora.

Além disso, os promotores do projeto devem assumir um compromisso de assistir a todas as sessões de *workshop* de formação (exigido também pela Incubadora-UK), essas são características de uma chamada à aceleração. Entretanto, numa chamada como esta, não é exigida a experiência internacional dos promotores, que é suprida pela realização de treinamentos e capacitações específicas sobre a internacionalização (RIERC, 2017).

Em relação ao compromisso em comparecer aos *workshops* de formação, isso vai ao encontro das afirmações de Bruneel, Ratinho, Bart e Aard (2012), onde as gerações mais novas de incubadoras oferecem além da infraestrutura básica, treinamento para desenvolver as habilidades empresariais dos empreendedores.

Isso se deve ao fato da incubadora tentar mitigar os mais deficitários em conhecimento de gestão, assim como as falhas percebidas e imperfeições no mecanismo de mercado, que corrobora com a literatura consultada em Bollingtoft e Ulhoi (2005). Os resultados apontam, também, que apesar dos projetos terem maioritariamente origem na universidade, o que pressupõe alta capacitação técnica dos candidatos, a maioria não demonstra competências em gestão (Serra, Serra, Ferreira, & Fiates, 2011), principalmente fiscal e encontram dificuldades na formação de parcerias.

Ainda em Portugal, existem modalidades de incubação, tais como para ideias e sociedades comerciais. Para esta última modalidade, além de uma vasta documentação, exige-se entre outros documentos, as demonstrações financeiras e um plano de negócios para concorrer, tendo em vista empresas constituídas há menos de um ano, salvo a Incubadora-UK que não utiliza plano de negócio num primeiro momento.

A seleção de empresas para incubação na realidade inglesa é baseada na ideia de negócio. Neste período, o empreendedor tem 30 dias para desenvolver e verificar a viabilidade da ideia antes do parecer, favorável ou não, da incubadora sobre o projeto. No entanto, também podem ser incubadas sociedades comerciais constituídas anteriormente.

#### 4.4.2 Características Organizacionais

Relativamente às características organizacionais, neste estudo foi constatado que tanto as incubadoras portuguesas (PT1 e PT2), quanto a inglesa (Caso 3) enfatizam aspetos dos produtos e serviços relacionados a inovação e ao *marketing*. Isto significa que na seleção dos projetos, a inovação é muito importante para todas elas. No estudo realizado por Engelman e Fracasso (2013), em 85,7% das incubadoras que valorizaram esses requisitos haviam empresas internacionalizadas.

No *marketing*, as incubadoras proporcionam capacitação para as PME incubadas para o desenvolvimento de mercado, gestão de distribuição e desenvolvimento de estratégias comerciais relacionadas com a tecnologia da comunicação e informação, como *e-business*, por exemplo. Tais ofertas são descritas por Wegner e Padula (2010) como serviços que independentemente do setor podem gerar sinergias.

Além disso, estas características deixam claro que essas incubadoras europeias estão alinhadas com os objetivos de competitividade da Comunidade Europeia (CE, 2014). Ao promover a inovação, as incubadoras pesquisadas demonstram interesse em antecipar-se à obsolescência tecnológica que podem incorrer em frustração para as PME incubadas (Carvalho, 2010). Mas, por outro lado, inicialmente uma incubadora era um sítio onde se produzia inovação (Cooper, 1985) e não somente as recebia, como parece estar implícito, porém essa opinião pode ser mais amplamente discutida. No entanto, a cooperação interna pode ajudar a construir um processo disruptivo de inovação para as PME incubadas, ou para aquelas que utilizam as redes de cooperação.

Também foram detetados alguns fatores ligados à motivação organizacional nas três incubadoras, o que está associado à cultura organizacional, isto é, quando a incubadora proporciona às PME incubadas um ambiente voltado para a exportação e a internacionalização, através de várias iniciativas, tanto organizacionais quanto contextuais. Esta ideia é corroborada por González (2009) de que a cultura voltada à internacionalização deve ser reforçada no ambiente empresarial.

Há ainda outros critérios desafiadores na Internacionalização relacionados com as características organizacionais, como é o caso das patentes e das certificações, por exemplo. Estas podem representar um importante obstáculo na internacionalização das PME, já que para participar de chamadas públicas, ou para comercializar um produto, mesmo no mercado doméstico, existe a necessidade de obter certificações. Relativamente a isto, somente uma das PME pesquisadas conseguiu atingir um nível mais avançado de internacionalização, ou seja, o investimento direto; todas as outras permaneceram nas exportações. Estes resultados são compatíveis com as afirmações de Hemais e Hilal (2004), de que o licenciamento nunca antecederá a exportação.

Com relação ao Portugal 2020, *“grande parte das nossas empresas que tem essas candidaturas aprovadas tem de fazer esse tipo de certificação”* (Gestora da incubadora-PT2). *“Sim, existem certificações que tem de ser feitas, quer de inovação, quanto para o produto”*, também na Inglaterra, explica o gestor entrevistado na incubadora-UK, sobre as chamadas públicas no Reino Unido.

Neste contexto, o papel da incubadora é visto como intermediária no processo das certificações, conforme afirma a Gestora do Caso 1 (Incubadora-PT1): *“nós podemos dizer o que achamos que está bem ou está mal, mas fora disso não!”*, comenta a entrevistada,

explicando que, *“a incubadora pode colocar as empresas em contato com entidades que auxiliam neste processo e eventualmente dar uma ajuda, mas o processo é de responsabilidade da empresa”*.

A proteção intelectual, assim como a internacionalização podem ser um desafio, principalmente por se tratar de PME criadas por jovens, muitos deles que ainda estão na universidade. Sobre este assunto, a Gestora da Incubadora-PT2 comenta que, *“para amenizar esta lacuna, a incubadora oferece apoio em tarefas de gestão, e nós damos um conjunto de formações, e também apoiamos esse tipo de iniciativa, sempre que disponível para essa região. Por outro lado, os aconselhamos a participar, pois são capacitações no sentido de como minimizar essas dúvidas e essas dificuldades”*.

Outra tarefa árdua, mesmo para quem vem da área de gestão, tem a ver com as dificuldades nas certificações, que são densas e complexas, explica ainda esta Gestora (Caso 2). Confirmando o que já foi mencionado anteriormente quanto às capacidades técnica dos candidatos e o apoio das incubadoras para suprir essas lacunas (Bollingtoft & Ulhoi, 2005; Serra *et al.*, 2011).

#### 4.4.3 Redes de Cooperação (*Networks*) Nacionais

Tendo em vista os fatores relacionados às *networks*, as três incubadoras aqui estudadas mencionaram que as *networks* nacionais podem ser vistas como facilitadoras no processo de internacionalização das PME incubadas. Aliás, Engelman e Fracasso (2013) argumentam que esta relação ocorre quando a incubadora oferece acesso a parceiros, associações e redes de incubação e relacionamentos dos membros da equipe da incubadora e outras redes nacionais.

Uma das parcerias mais relevantes para uma PME de base tecnológica numa *network* é a sua relação com a Universidade e Centros de Investigação. Uma cooperação considerada como um meio de inovar e proporcionar *“novos empreendedores à incubadora”* (Maletz & Siedenberg, 2007, p. 14).

A Incubadora-PT2 tem relações com vários Centros de Investigação, com os quais tem ligação direta. No caso da Universidade, a entrevistada explica: *“nós estamos mesmo no centro da Universidade. Fazemos parte do espaço da Universidade, portanto, nossa relação é mesmo muito próxima. Se precisarmos de um laboratório específico, tentamos articular isso com a Universidade. Obviamente que isso tem custos, mas tentamos também articular isso com outros centros de investigações nacionais”* (Gestora do Caso 2) e explica que é conforme a necessidade do empreendedor.

De acordo com Bollingtoft e Ulhoi (2005), as incubadoras com vínculo com a universidade têm o objetivo de transformar resultados de pesquisa e desenvolvimento em novos produtos ou tecnologias, ou seja, eles estão principalmente interessados no desenvolvimento como um fim

em si mesmo ao invés de nutrir o desenvolvimento empresarial de talentos, empresas e os lucros, como é o caso noutros tipos de incubadoras.

Segundo os gestores entrevistados, estas redes geralmente são sempre formais, principalmente com relação à Universidade. Exceto para a Incubadora-UK, que não possui esse vínculo, apenas mantém ligações informais. Para este gestor (Caso 3), a equipa *“de gerentes seniors sentam-se com os gestores (Conselho) de outras incubadoras, para discutir os suportes de programas e conselhos de negócios e obter informações [insights] em torno da Empresa”*.

Como já referido, a Incubadora-UK é uma incubadora que funciona em conjunto com mais três incubadoras, portanto participa de uma reforçada rede formal interna, formada pelos próprios incubados, corroborando com o estudo de Schwartz e Hornych (2010), que diz que essas redes facilita a transferências de informações e conhecimento entre os participantes. Como é uma incubadora que funciona em rede, isso facilita articulação entre os incubados conforme as afirmações de Bollingtoft e Ulhoi (2005). Principalmente porque as características do espaço, com cafés, mesas e reservados, possibilita que incubados visitantes e moradores locais, usufruam do mesmo serviço, uma aproximação que pode ser considerada como uma rede informal interna que vai de encontro com as afirmações de Bollingtoft e Ulhoi (2005).

Em suma, uma incubadora representa um importante papel na potencialização no relacionamento entre os incubados, permitindo a cooperação entre essas PME no ambiente da incubadora (Schwartz & Hornych, 2010). Neste estudo, as relações informais foram encontradas em maior número, por isso a sua importância não pode ser negligenciada. Principalmente, porque, de acordo com os mesmos autores, essas redes informais podem evoluir para um relacionamento mais sério, de cooperação.

#### 4.4.4 Redes de Cooperação (*Networks*) Internacionais

Para o FEDER (2014), o processo de internacionalização de uma PME incubada faz parte da pós-incubação, principalmente quando a empresa começa a contactar com outros empresários. As redes internacionais são muito importantes para as PME incubadas, de modo a facilitar o seu processo de internacionalização. Nesta conjuntura, as incubadoras representam um importante diferencial, inclusive nos estágios mais avançados de incubação, principalmente na fase de aceleração (FEDER, 2014). Para as PME cujos produtos ou serviços são projetados para serem fornecidos em mercado estrangeiro, este processo é crucial.

A Incubadora-PT1 e a Incubadora-PT2 fazem parte de RIEP, uma associação de incubadoras e parques tecnológicos que opera no nível nacional. A Incubadora-PT1 (Caso 1), têm *“projetos de cooperação, “que não pode se considerar contratos de incubação, mas redes de cooperação”* com a França e Itália (Gestora-PT1). No entanto, um protocolo formal foi acordado para ajudar na construção de um parque tecnológico em Moçambique, considerada pela Gestora como uma rede de incubação internacional (Gestora da Incubadora-PT1).

A Incubadora-PT2, além também de fazer parte da RIEP, faz parte de uma rede local de incubadoras com vínculo com a Universidade. Para a entrevistada, essa rede *“materializa-se em 14 municípios que integram a incubadora, portanto, na região todos os municípios têm uma incubadora, onde todas as PME incubadas são da região sede daquele Distrito. Depois, temos a RIERC, que é da região de Centro, toda região de centro de Portugal faz parte de uma rede da qual nós participamos e, depois, existe a Rede Nacional que engloba todas as incubadoras, nomeadamente Açores, Madeira e etc.”*. Esta incubadora está mais próxima do conceito inicial de uma incubadora, ou seja, as incubadoras são importantes, entre outros motivos, para impulsionar o desenvolvimento regional (Bollingtoft & Ulhoi, 2005).

A gestora da incubadora do Caso 2, menciona que existem contrapartidas em participar nestas redes, *“como acolher empreendedores que participam de concursos e ganham incubação gratuita, por exemplo”*. Existem aqueles que ganham concursos e recebem *vouchers* para gastar em serviços da própria incubadora. Entretanto, segundo esta gestora, a ideia básica de inclusão de estudantes no ambiente, é que os estudantes e empresas podem fornecer uns aos outros competências e conhecimentos, ideia compartilhada por Bollingtoft e Ulhoi (2005).

A incubadora-UK, sediada no Reino Unido, faz parte da *Enterprise Europe Network* e têm projetos financiados pela União Europeia. Segundo o seu gestor, *“o objetivo é ajudar empresas inovadoras da Europa a aceder ao mercado europeu de forma específica. Este é um mecanismo que podemos utilizar para ajudá-los antes que as empresas acedam aos mercados de grande dimensão, como na Europa e Ásia Central”*. Essa afirmação do gestor reforça que a incubadora é um instrumento utilizado por empresas baseadas em tecnologia (Johnson, 2004; Bruneel, Ratinho, Bart, & Aard, 2012), da mesma forma, enfatiza que essa incubadora permite que suas PME concorram em mercados maiores (Alvarenga & Balestrin, 2009).

Pode ser verificado também que a cooperação na Incubadora-UK é para o mercado, indo de encontro com as afirmações de Preece (1995), que afirma que organizações que enfatizam a entrada em mercados estrangeiros, dão importância principalmente aos canais de distribuição, dentre outros aspetos. Ao ser questionado sobre a utilização desta rede como suporte para a internacionalização das PME em outros países além da Inglaterra, a resposta do gestor foi a seguinte:

- *“Por exemplo, tivemos algumas grandes empresas na Suécia que estavam procurando soluções inovadoras, e nós aproveitamos a Rede Enterprise Network. Então, nós fizemos uma chamada para PME em Inglaterra, mas poucas empresas vieram até nós. Então, fomos para a Suécia com essas poucas PME, para uma reunião face-a-face, para tentar vender uma solução para as grandes empresas, e esse mecanismo realmente funcionou”* (Gestor-UK).

Para além de utilizar esta rede internacional, a Incubadora-UK coopera com outros países, através de acordos de cooperação formais, em Roterdão e nos Países Baixos por exemplo, que

trabalham com empresas de tecnologia e que estão procurando oportunidades na Inglaterra. A participação em redes de cooperação internacional (Olave & Neto (2001), como pode ser observado, ameniza a complexidade do ambiente organizacional. A participação nas redes possibilitou que as Incubadoras e PME adentrassem um mercado maior (Alvarença & Balestrin, 2009; Franco, 2007).

Os critérios avaliados para o envolvimento neste tipo de *networks* nacionais e internacionais foram: acesso a parceiros, associações, redes de incubação, de relacionamento de negócios, e relacionamento da equipa da incubadora com outras redes de incubação, assim como assessores com redes de relacionamento de negócios nacionais e internacionais; captação de empreendimentos incubados no estrangeiro, ligação com instituições de ensino e pesquisa, instituições financeiras e governamentais, e outras instituições e redes de negócios; promover as PME em feiras de negócios internacionais e promover a participação em programas formais de internacionalização ideia compartilhada por Engelman e Fracasso (2013) e González (2009).

Faz parte do papel das incubadoras fornecer suporte, serviços e principalmente acesso a redes de contatos nacionais e internacionais (Bollingtoft & Ulhoi, 2005; Lechner & Dowling, 2003 em Franco, Haase, & Correia, 2015), assim como manter e estabelecer um sistema de relações (Filion & Coutinho, 1991), que podem ser configurados como acordos de cooperação entre empresas, incubadoras, ou vínculos com a universidade e instituições científicas. As redes fornecidas pelas incubadoras, podem ser portas oportunidades de inovação (Noro, Capelari, & Abbade, 2011).

As *networks* encontradas nas incubadoras pesquisadas podem ser consideradas como um diferencial competitivo (Porter, 1997) da incubadora, de modo que, serviços de apoio são imitáveis, já as redes de negócios não são, pelo contrário, geralmente são únicas (Bollingtoft & Ulhoi, 2005).

#### 4.4.5 Desenvolvimento de Relações/Parcerias Formais e Informais

As relações de cooperação são um dos principais elementos do processo de internacionalização (AICEP, 2013). Nas incubadoras pesquisadas, as relações de cooperação com outras incubadoras na maioria dos casos são formais. Contudo, as parcerias informais também estão presentes na Incubadora-PT1, *“normalmente através de relações com outros parceiros que fazem parte das redes [das quais participam]. Não há protocolo específico que diz respeito às exportações ou a transferência de know-how”* (Gestora da Incubadora-PT1). Segundo a gestora, a cooperação para a transferência de know-how só acontece de acordo com a necessidade da outra incubadora parceira.

A Incubadora-PT1 tem formado parcerias/acordos com várias entidades em vários países através de protocolos formais de cooperação, como por exemplo, com Cabo Verde, Moçambique, Espanha, França, Itália, Inglaterra entre outros da CPLP (Gestora-PT1). Aliás, as iniciativas em

estabelecer acordos de cooperação nesta incubadora tiveram início em 2006-2007, logo no início da criação do parque tecnológico, do qual a incubadora faz parte, comenta a Gestora da incubadora-PT1.

Os protocolos firmados através dessas relações de cooperação com os países de África, tem como objetivo a transferência de tecnologia (Aranha, 2008; Engelman & Fracasso, 2013), principalmente nesses países onde essa tecnologia ainda não foi difundida.

Na Incubadora-PT2, as relações/parcerias são sempre formais, entretanto, a entrevistada afirma que estão limitados a esta questão, por isso não fecham tantas parcerias como gostariam. Tais limitações estão relacionadas ao espaço físico que está a ser remodelado, por isso na sua opinião não faz sentido trabalhar nesta matéria agora, *“porque para fecharmos uma parceria temos que garantir que exista características que é exclusiva dessa incubadora, tem que haver características distintivas nessa parceria, e só a partir daí é que a fechamos”* (Gestora da Incubadora-PT2). Conforme explica a entrevistada:

*- “Por exemplo, nós temos uma parceria com uma empresa indiana, que mediante a necessidade dos nossos empreendedores e do domínio deles, nos oferecem de 20% a 25% em marketing, em participação nos eventos e em feiras. Portanto, tem sempre alguns benefícios que têm que ficar muito claros quando essas parcerias são fechadas. Existem vários, mas não vou lembra-los todos à partida, esses aqui são apenas alguns exemplos” [de benefícios oferecidos pelos parceiros].*

Para a Gestora-PT2, as vantagens desta cooperação têm a ver com as características distintas para entrar em uma parceria, *“quer seja para benefícios específicos que são dados aos nossos empreendedores, quer seja hospitais privados que fazem descontos específicos aos colaboradores da incubadora, quer seja, sei lá...impressões de cartões de identificação de empresas. Isso aqui são pequenos benefícios não é”*.

A formação de *links*, de que fala o Gestor da incubadora-UK, tem como objetivo, aprender as melhores práticas dos negócios realizados na cidade de Cambridge. Para este entrevistado, *“aprendemos e, em seguida, talvez transformamos esse conhecimento em programas especiais de incubação. Levamos esse conhecimento para a Escola de Negócios nas Universidades de Cambridge e Cranfield (Business School in College). Compartilhamos redes de conhecimento”*. Essa afirmação vai ao encontro com Schwartz e Hornyh (2010) que proximidade espacial viabiliza a transferência de informações, conhecimento e experiência.

O desenvolvimento de relações de contato é da responsabilidade das duas partes, tanto das PME quanto da Incubadoras. De acordo com o Gestor-UK, *“desenvolvem links por conta própria, como trabalhando com projetos em empresas que nós encaminhamos, que oferecemos suporte. E também oferecemos suporte a outras empresas que vêm para UK”* (Gestor da Incubadora Inglesa).

Este tipo de suporte funciona, por exemplo, com a ajuda na língua, porque será mais fácil quando os empreendedores falam a mesma língua do país onde estão a internacionalizar, *“ligações nada diferentes do que nós procuramos”*, explica o Gestor-UK, assim como *“um suporte, estratégia, para que os negócios cresçam rapidamente nesse mercado. Procuram por benefícios principalmente quando estão chegando a outros países, para que as empresas possam conseguir ligações e alçar voo nesses mercados”* (Gestor da incubadora-UK). Relacionado a falar a língua do país para onde se dirige, a incubadora-PT1, mantém um programa que capacita os empreendedores da região que planeiam internacionalizar, não encontrado nas outras incubadoras pesquisadas.

Na Incubadora-PT1 o apoio às PME que desejam internacionalizar está no fornecimento de contatos na zona onde se pretende ingressar: *“nós podemos dar o contato dessas pessoas para eles entrarem em contato com elas. Agora, nós fazemos o processo de internacionalização pelas empresas. Não fazemos, é complicado...”* (Gestora-Pt1).

Estes testemunhos, tanto dos gestores, quando das respostas das PME, sobre as responsabilidades sobre as parcerias e cooperação, colocam o empreendedor no papel de articulador de rede e agente de equilíbrio, semelhante ao mencionado por Vale, Wilkinson, e Amâncio (2008), em que o empreendedor lança mão de suas redes de contacto para atingir o seu objetivo.

De forma geral, segundo Engelman e Fracasso (2013), dentro de certos contextos as incubadoras influenciam positivamente o processo de internacionalização das PME incubadas. Assim, para a Gestora-Pt1, essa influência *“está relacionada com os contatos que a incubadora pode fornecer às PME, legalmente mostrar em como as coisas funcionam no contexto internacional. De modo que, “além de fornecer uma rede de contatos que podem ajudar com os procedimentos, o objetivo do envolvimento da incubadora é facilitar o processo para os incubados”*, refere a Gestora da Incubadora-PT2 (Caso 2). No entanto, a Incubadora-PT2 criou um mecanismo para auxiliar as PME incubadas, apresentado a seguir:

- *“Um conjunto de conversas, as talks, que basicamente emergem das necessidades dos empreendedores. Nos reunimos mensalmente com as empresas e fazemos uma reunião de empresas, basicamente nós dizemos quais são os tipos de formações e que necessidades que têm. Nós tentamos por exemplo, sanar as necessidades que têm para chamarmos um consultor”* (Gestora-PT2).

Relativamente às PME incubadas, duas delas afirmaram fazer parte de algum tipo de parceria e ao serem questionados sobre o quanto a incubadora foi responsável por estas parcerias, ou redes internacionais de cooperação, três das PME portuguesas disseram que a incubadora não foi responsável pelas suas parcerias, outras três disseram que não foi totalmente responsável, e duas dessas PME disseram que foi parcialmente responsável. A mesma pergunta foi feita para as PME inglesas, e duas delas referiram que a incubadora não foi responsável pelas suas parcerias e uma outra disse que foi parcialmente responsável.

Todas as incubadoras disponibilizam às PME: cursos, capacitações e tutorias para o desenvolvimento de conhecimento sobre o mercado externo; consultorias/assessoria para serviços de importação e exportação; consultorias/assessorias para serviços de transferência internacional de tecnologia; divulgam projetos e produtos das PME incubadas no mercado internacional; identificar e angariar negócios e parceiros no mercado externo.

O papel dos recursos organizacionais e competências que permitem o acesso das PME à internacionalização, pode ser considerado a partir do conhecimento especializado encontrado nessas incubadoras, com suporte de especialistas e de produtos baseados em alta tecnologia (no caso das incubadas mistas), e produtos de alta qualidade, bem como a presença de redes de apoio, alianças e a posse de tecnologias úteis (Knigth & Liesch, 2016). Porém, nota-se a ausência de produtos de um vasto conhecimento do mercado (Knigth & Liesch, 2016).

#### 4.4.6 Vantagens das Redes de Cooperação

A principal barreira sentida pela Gestora-PT1 relacionada com a internacionalização tem a ver com a cultura dos países. A gestora explica que *“existem países que são mais difíceis de entrar com parcerias do que noutros, como Israel, pois são muito mais difíceis de ir lá ter. Temos alguns contatos, mas nunca conseguimos propriamente alguma parceria, são mais fechados”*. A barreira é *“a própria cultura deles a nível de parcerias. Eles preferem fazer parcerias com a cultura próxima das deles, e como eles são evoluídos a nível de TICs muito mais que nós, de certa forma não veem interesse, entre outras, em fazer parcerias connosco”* (Gestora-PT2).

Apesar de alguns fatores culturais também limitarem o processo de internacionalização na incubadora do Reino Unido, na opinião do Gestor-UK o envolvimento da incubadora no processo das relações de cooperação internacionais das PME incubadas é absolutamente importante. Segundo este entrevistado, *“há alguns anos, no âmbito da Europa, desenvolvemos projetos de programas de tecnologia de incubação através de network [na Irlanda], programa de inovação para internacionalizar e que funcionou realmente muito bem”*. As limitações das quais comentou o Gestor-UK estão relacionadas com a posição dos irlandeses em relação à inovação. Segundo este gestor, a distância também é uma grande barreira.

Entretanto, outra barreira está associada com os custos relacionados com o deslocamento para realizar as reuniões de negócios. De acordo com este gestor, *“fazer negócios no Reino Unido é mais fácil porque a pessoa pode marcar uma reunião, entrar no carro ou num comboio e faz a reunião num dia. Enquanto que uma viagem para a Suécia, por exemplo, não dura menos que dois dias, o que requer da empresa um orçamento financeiro para viagens de negócios, o que acaba sendo dispendioso”* (Gestor-UK), sobretudo para PME que está iniciando-se nesse processo.

Outro aspeto importante foi mencionado pelo Gestor-UK, relacionado as desvantagens entre a Universidade e o mundo dos negócios:

- *“Acredito que haja muitas coisas positivas, no geral. Mas, existem desvantagens entre a universidade e o mundo dos negócios. O ritmo da Universidade é mais lento, porque tudo está relacionado ao tempo das pesquisas, enquanto nos negócios as coisas se movimentam mais rapidamente. Outra barreira é a linguagem utilizada pelos pesquisadores nas universidades, que não utilizam uma linguagem voltada para os negócios, o que dificulta a comunicação entre as partes. Nós não temos a Universidade alimentando nossos empreendedores, como algumas universidades que tem a sua própria incubadora. No nosso caso, temos um elo com a incubadora da universidade, mas não somos alimentados por ela diretamente (Gestor-UK).*

De acordo com o Gestor da Incubadora-UK, o vínculo com a Universidade não é tão importante para esta incubadora, o motivo está na ênfase fornecida pela incubadora à área comercial. Neste caso especificamente, o Gestor afirma: *“nós estamos focados em projetos baseados na comunidade. Mas vejo que para outras incubadoras que necessitam mais de ligações (links) de alta tecnologia, em que o apoio da Universidade faça diferença, já, para nós não”* (Gestor-UK).

Para a Gestora-PT1, não se trata somente de tecnologia, mas de relacionamento que proporciona sinergias, quer seja entre os incubados, territórios e Universidade e malha empresarial. Nota-se, em sua explicação quando diz: *“enquanto trabalhamos em conjunto, em equipa, temos muito mais a ganhar. Esse protocolo é importante para eles [Universidade] e importante para nós [incubadora], porque faz com que todos consigamos avançar sem passarmos uns em cima dos outros. Porque, na realidade, trabalhamos todos pelo mesmo objetivo”* (Gestora-PT1).

As chamadas para programas comunitários e as exigências de certificações são praticamente as mesmas para todas as incubadoras. Mesmo para a incubadora do Reino Unido, porque ainda continuam sob a legislação em vigor para os países membros da comunidade europeia. No entanto, para a Incubadora-UK, que segue uma vertente socioambiental as barreiras têm a ver com exigências legais de impacto no ambiente e na população.

A incubadora-UK (Caso 3) ao selecionar as ideias de negócios e os projetos não exige plano de negócios de seus promotores, porque os empreendedores o desenvolvem ao longo de trinta dias, em um modelo de avaliação de projetos que permite que o empreendedor teste sua ideia com potenciais clientes, possibilitando a adequação da ideia principal ao cliente, a fim de construir um negócio sustentável (Gestor-UK).

Diferentemente nas incubadoras portuguesas, o plano de negócio é um dos principais elementos para avaliação dos projetos e ideias de negócios, no entanto, as incubadoras portuguesas também promovem a competitividade e a internacionalização da economia regional através de um programa de aceleração, cujo objetivo é capacitar os empreendedores à inovação, e estimular e captar ideias inovadoras, assim como aumentar a sucessão de produtos inovadores no mercado (RIERC, 2017). Os pré-requisitos adotados para os promotores

são o conhecimento de base tecnológica e a orientação para o mercado, clareza na proposta de valor, e nível de inovação da ideia.

Outra barreira mencionada foi o tempo para trabalhar nas parcerias, e recursos financeiros para contratar mais pessoal para completar a equipa, sendo que *“uma equipa de 4 pessoas com 34 empresas connosco que precisam de todo tipo de atenção. Temos um conjunto de serviços que prestamos cá e que temos que ter disponibilidade para eles, portanto, é tempo é recursos”* (Gestora-PT2), que vai ao encontro do que fala Maletz e Siedenberg (2007). Segundo a Gestora da Incubadora-PT2, eles recebem muitos *e-mails* com pedidos de parcerias, no entanto há a necessidade de que haja uma pessoa pelo menos uma vez por semana para responder os emails específicos de parcerias.

Algumas vantagens em estabelecer redes de cooperação com incubadoras em outros países é que *“às vezes, desses acordos de cooperação nascem projetos que nos ajudam a desenvolver determinadas áreas, a conhecer determinadas áreas que eles têm mais desenvolvidas do que nós, e tentar transferir o que eles têm lá para o nosso território”* (Gestora-PT1 - Incubadora Portuguesa).

Segundo a Gestora-PT2, *“as vantagens da cooperação são evidentes em todos os sentidos”, comenta que “não há outra forma de se trabalhar nesse mundo”*. Todavia destaca algumas vantagens importantes além de usufruir de um conjunto de benefícios comuns, destacado a seguir:

- *“Eu acho que o espírito empreendedor nas incubadoras é imenso e existe uma partilha de conhecimento que é evidente. Eles fazem questão mesmo de se conhecerem uns aos outros e dar o seu parecer e partilhar do seu conhecimento e sua experiência”* (Gestora-PT2).

O Gestor-UK coloca as redes de cooperação no mesmo grau de importância que o conhecimento de negócios, porém, as *“oportunidades de empresas entrar em um novo mercado em uma nova base de clientes”*, foram as primeiras vantagens que lhe vieram à mente. Segundo o Gestor Inglês, *“o Reino Unido, a Inglaterra, é apenas um lado do mercado, e à medida que se desenvolve uma base para um novo produtos, possa surgir, talvez, outro mercado”* (Gestor-UK - Incubadora Inglesa).

Deste modo, a cooperação, sobretudo a cooperação internacional é muito importante para as PME incubadas, assim como *“o conhecimento adquirido na Holanda pode trazer reservas de conhecimento para a Inglaterra, expondo como o mercado holandês se comporta, as diferentes culturas e costumes”* (Gestor-UK - Incubadora Inglesa).

Um sistema de busca por parcerias internacionais pode ajudar no sentido de estabelecer ligação com potenciais clientes, *“os empreendedores precisam de escritórios para trabalhar e absorver*

*o conhecimento local*”, ainda, em se tratando da Holanda, será o país *“que irá dizer como a Inglaterra irá se comportar em seu mercado”* (Gestor-UK - Incubadora Inglesa).

Esse também foi um dos pontos destacados pela Gestora-PT2, quando fala da parceria com Austin (USA). A Incubadora-PT2 trabalha essa parceria compartilhando o programa de aceleração da Incubadora americana. Segundo a Gestora-PT2, *“Eles podem entrar não com o capital, mas com programa de aceleração que nos permite entrar no mercado americano”* (Gestora-PT2 - Incubadora Portuguesa). Os produtores desses programas, seus parceiros com os quais mantém contacto constante e, por vezes, são convidados a ir à incubadora em Portugal para conhecer os projetos que estão em andamento.

O programa de aceleração compartilhado com a incubadora Americana funciona da seguinte forma:

*- “As empresas selecionadas são convidadas. Bem! Eu acho que eles têm um espaço onde podem estar com esta equipa. São agendadas reuniões “one to one” (um a um), com peritos especializados nas áreas técnicas das empresas e sei que eles também são estimulados a contactarem com fornecedores e potenciais clientes e a perceber as regulamentações específicas do estado onde querem entrar nos EUA. Portanto, deste apoio legal e de contextualização, que também é importante para eles. Mas existe uma candidatura e uma seleção para entrar naquele local. Existe um medo constante em relação ao negócio. É como um namoro não é! Estamos a falar de uma parceria”* (Gestora-PT2).

A incubadora, no seu processo de internacionalização, não está sujeita a adaptações muito complexas para operar em acordo com outra incubadora em outro país. Segundo a Gestora-PT1, nas incubadoras que estão iniciando os seus serviços, como está sendo no caso já mencionado anteriormente sobre sua relação de cooperação com o parque tecnológico que está surgindo em Moçambique, a incubadora entra com a transferência de conhecimento adquirida até o momento, *“eles estão a tentar perceber quais os passos que tem que dar para conseguirem dar início a um parque de tecnologia no país deles”* (Gestora-PT1 - Incubadora Portuguesa).

A adaptação para operar nessas redes de cooperação, apresenta-se como uma consequência, um processo que surge gradativamente, de forma orgânica e natural, que faz parte da cultura da incubadora, no caso da Incubadora PT-2, *“nós com a rede de incubadoras da nossa região, foi uma questão emergente que teve origem aqui, portanto, faz parte da nossa gente participar em todas essas redes, portanto é natural, gradual”* (Gestora-PT2 - Portugal).

Os primeiros passos das empresas no início do seu processo de internacionalização, primeiramente é conhecer a cultura do país, identificar os concorrentes e saber como vai distribuir os produtos, declara a Gestora-PT1, *“Eu acho que é importante ter isso, e poder*

*conhecer muito bem o outro lado* (Gestora-PT1). Neste caso, ela destaca o quanto é importante ter apoio institucional em outro país, porque segundo ela, *“de país para país todos esses processos divergem”* (Gestora-PT1). *Inicia-se também*, com a identificação do mercado-alvo, *“o apoio dos nossos serviços, essencialmente no da definição de quais são os mercados-alvo específicos direcionados para aquele tipo de negócios, daí a identificação dos mercados-alvo”* (Gestora-PT2).

Na Incubadora-UK, quanto a identificação do mercado-alvo, é abordado um tópico específico sobre o tema dentro do programa de incubação, *“quando as empresas chegam ao ponto de internacionalizar oferecemos suporte e ligações para as empresas, relacionado à exportação internacional, mesmo depois de terem saído da incubadora e depois da primeira venda continuamos dando suporte como recrutar e treinar funcionários para essas empresas”* (Gestor-UK).

Já a inserção no mercado parte de um contato, de algum projeto, do conhecimento de pessoas no exterior (Gestora-PT1). Na Incubadora-PT2, a forma como as PME se inserem no mercado estrangeiro podem ser através de um *“contacto, quase sempre com parceiros, para perceberem como funciona o contexto, cada um desses mercados. O processo acaba por ser relativamente natural, porque começam por participar em feiras. Não sei se existe um plano, mas esse processo acaba por ser gradual”* (Gestora-PT2).

Para o Gestor-UK, é apenas uma questão de manter a mente aberta, assim como em uma parceria esse tipo de cooperação em rede não tem a intenção de ser um programa oficial de incubação, esses *links* são um bônus para as PME incubadas. No contexto desta Incubadora, nos casos desses *links* com empresas escocesas, em que há barreiras culturais não propícias à inovação aberta, o gestor afirma: *“Infelizmente não fazemos grandes trocas, mas algumas empresas necessitam desses contatos”* (Gestor-UK - Incubadora Inglesa).

De acordo com as informações obtidas a partir dos gestores, apresentadas anteriormente sobre as barreiras e vantagens da cooperação internacional, os fatores culturais sempre foram considerados em outros estudos como barreiras (Johanson & Wierdershueim-Paul, 1975) e ainda segundo Hemais e Hilal (2004) e Blackburne & Buckley, 2017).

A falta de abertura para a inovação também representa uma barreira para as PME incubadas, conforme relatou o gestor da Incubadora-UK, quando o assunto são as relações de negócio. No entanto, para a Incubadora-PT1, as relações são basicamente de transferência de conhecimento, isso não faz diferença.

Segundo Blackburne e Buckley (2017), as dificuldades para quem está internacionalizando pela primeira vez ainda são basicamente as mesmas citadas por Hymer (1976), Zanetti (1995) e Denk (2012), isto é, conhecimento insuficiente sobre práticas de cultura, normas, valores e negócios do país de acolhimento. Porém, conforme aponta Blackburne e Buckley (2017), quando a inserção no mercado internacional acontece por meio de uma incubadora a segurança para a

PME é maior, o que ameniza parcialmente os riscos da internacionalização por causa do controle obtido através da própria incubadora.

Considerando ainda as características dessas incubadoras e incubadas, entre os riscos de fazer negócios no estrangeiro estão: o custo de viagens e estadia, as certificações.

#### 4.4.7 Síntese Integradora dos Fatores Influenciadores da Internacionalização das PME Incubadas

Evidências empíricas sobre a perceção da contribuição das incubadoras na internacionalização das PME incubadas, do estudo de Engelman e Fracasso (2013), mostram que as incubadoras pesquisadas por elas dispõem de programa formal de internacionalização. Neste estudo de casos realizado a partir das entrevistas com os gestores, foi constatado que duas das incubadoras, Caso 2 e Caso 3, dispõem de um programa formal de internacionalização que faz parte da fase de aceleração do negócio, considerada como uma fase posterior à incubação.

Com base nas opiniões dos gestores entrevistados foram constatados quatro fatores que influenciam a internacionalização das PME incubadas, que determinam o papel da incubadora nesse processo, quando a incubadora proporciona: 1) criação de sinergias; 2) ambiente propício a internacionalização; 3) reforça o comportamento empreendedor; 4) transferência de tecnologia, difusão da inovação e de novos negócios. Da mesma forma foi encontrada barreiras e vantagens à internacionalização. Estas e outras evidências estão sintetizadas no Quadro 5, a seguir.

QUADRO 5 - Síntese dos Fatores Influenciadores da Internacionalização das PME Incubadas

	CASO 1 INCUBADORA - Pt1	CASO 2 INCUBADORA-Pt2	CASO 3 INCUBADORA-UK
PAPÉL DA INCUBADORA nas PME	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Como suporte e mecanismo/ferramenta para organizar recursos e suprir falhas.</li> <li>. Facilitadora no processo de cooperação nacional e internacional.</li> <li>. Articuladora de <i>networks</i>;</li> <li>. Fornecer conhecimento e experiência.</li> <li>. Difusora de inovação tecnológica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar recursos e suprir falhas.</li> <li>. Facilitadora no processo de cooperação nacional e internacional.</li> <li>. Articuladora de <i>networks</i>;</li> <li>. Fornecer conhecimento e experiência.</li> <li>. Difusora de inovação tecnológica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Como suporte e mecanismo/ferramenta para.</li> <li>. Organizar recursos e suprir falhas e organizar recursos e suprir falhas</li> <li>. Facilitadora no processo de cooperação nacional e internacional;</li> <li>. Como articuladora de <i>networks</i>;</li> <li>. Difusora de informações e experiências.</li> </ul>
(1) Criação de sinergias	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Sinergia em serviços de apoio e suporte empresarial.</li> <li>. Redes</li> <li>. Sinergia territorial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Sinergia em serviços de apoio e suporte empresarial.</li> <li>. Redes</li> <li>. Sinergia territorial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Sinergia em serviços de apoio e suporte empresarial.</li> <li>. Redes</li> <li>. Sinergia territorial.</li> </ul>
(2) Ambiente propício a Internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Proporciona treinamento em internacionalização;</li> <li>. Línguas estrangeiras;</li> <li>. Participação em Feiras e eventos;</li> <li>. Networks internacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Proporciona treinamento em internacionalização;</li> <li>. Línguas estrangeiras;</li> <li>. Participação em Feiras e eventos;</li> <li>. Networks internacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Proporciona treinamento em internacionalização.</li> <li>. Participação em Feiras e eventos; e <i>networks</i> internacionais.</li> <li>. Cluster de Inovação</li> </ul>
(3) Reforça o comportamento empreendedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Processo de admissão baseada no conhecimento teórico e experiencial dos candidatos;</li> <li>. Treinamentos oferecidos aos candidatos;</li> <li>. Através das redes internas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Processo de admissão baseada no conhecimento teórico e experiencial dos candidatos;</li> <li>. Treinamentos oferecidos aos candidatos;</li> <li>. Através das redes internas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Treinamentos oferecidos aos candidatos.</li> <li>. Através das redes internas.</li> </ul>
(4) Transferência de Tecnologia Difusão da Inovação e de novos Negócios	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Através de implantação do Parque tecnológico;</li> <li>. Na promoção de empresas inovadoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Através da promoção de empresas inovadoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Através as empresas de Impacto positivo que se fixam na região.</li> </ul>
(5) Barreiras p/ a Cooperação/Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Fatores culturais, relacionados a inovação, e Certificações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Fatores culturais; burocráticos, e com relação a certificações;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Fatores culturais relacionado a resistência a inovação dos países próximos;</li> <li>. Custos de fazer negócios;</li> <li>. Barreiras ambientais.</li> <li>. Cooperação com a Universidade.</li> </ul>
(6) Principais vantagens das Redes de Cooperação internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aquisição de experiência e transferência de conhecimento de um território para o outro.</li> <li>. Infraestrutura de laboratórios e centro de pesquisas.</li> <li>. Acesso a partilha de recursos, competências e conhecimentos complementares.</li> <li>. Acesso a clientes.</li> <li>. Canais de distribuição.</li> <li>. Conhecimento e domínios dos mercados e a racionalização de atividades.</li> <li>. Partilha de inovação e incorporação de melhorias e prática em diversos níveis.</li> <li>. Acesso a fornecedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Participação em feiras e eventos em outros países.</li> <li>. Utilização das instalações de outros parques tecnológicos;</li> <li>. Partilha de conhecimentos específicos e;</li> <li>. Acesso a partilha de recursos, competências e conhecimentos complementares.</li> <li>. Acesso a clientes.</li> <li>. Canais de distribuição.</li> <li>. Conhecimento e domínios dos mercados e a racionalização de atividades.</li> <li>. Partilha de inovação e incorporação de melhorias e prática em diversos níveis.</li> <li>. Acesso a fornecedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Benefícios para incubadora e PME:</li> <li>. Aprender as melhores práticas da cidade de Cambridge para depois transformar em programas de incubação e conhecimento sobre negócios para a Universidades parcerias, como a de Cambridge e Cranfield por exemplo; Parcerias internacionais com potenciais clientes.</li> <li>. Partilha de inovação e incorporação de melhorias e prática em diversos níveis.</li> </ul>

## 5 Conclusões e Implicações

Não há dúvida quanto à importância das PME para a economia dos países, no entanto, este segmento de empresas sente dificuldades em alcançar e reforçar a sua competitividade, tais como a falta de incentivos financeiros, fatores relacionados com o mercado e, ainda, peculiaridades que acabam por interferir no seu processo de internacionalização. Estes fatores funcionam como barreiras, principalmente num ambiente mercadológico dominado pelas grandes empresas, que detêm a maior fatia nos mercados.

Nestas circunstâncias, as incubadoras surgiram com o objetivo de apoiar as PME incubadas para a internacionalização. Apesar de não serem as únicas alternativas de suporte às PME, as incubadoras de empresas detêm as características que propiciam o surgimento de empresas de tecnologias inovadoras, além de manter uma vasta infraestrutura baseada em redes de cooperação, quer nacionais, quer internacionais.

Apesar da cooperação internacional distanciar-se do âmbito básico dos serviços de uma incubadora de empresas, aquela estratégia faz parte da aceleração dos negócios. De facto, a cooperação internacional pode ser vista como uma ferramenta crucial para as PME se internacionalizarem. Deste modo, o objetivo deste estudo foi compreender o papel das incubadoras, que estão envolvidas em redes de cooperação internacional, no processo de internacionalização das PME incubadas. Assim, a partir de uma pesquisa exploratória, foi utilizado o método de estudos de caso múltiplos, ou seja, foram estudadas três incubadoras (casos), dos quais se obtiveram informações, através de entrevistas face-a-face com os gestores e a aplicação de um questionário aos empresários-gestores das PME incubadas. Como técnica de análise dos dados usou-se a análise de conteúdo.

Os resultados deste estudo evidenciam as principais características das incubadoras pesquisadas, onde se conclui que os objetivos destas são o desenvolvimento do empreendedorismo local, através de projetos inovadores, diferenciando-se pelo impacto positivo, ligado a critérios socioambientais. Todas as incubadoras aqui estudadas têm em comum redes nacionais e internacionais, serviços de apoio, treinamento empresarial, admissão seletiva de empreendedores e fornecimento de instalações, bem como acesso a instalações de parceiros (só as incubadoras portuguesas), e a uma Incubação flexível (só a Incubadora-UK).

As três incubadoras usufruem de fundos comunitários da União Europeia, contudo, as incubadoras mistas (PT1 e PT2) dão mais ênfase a este quesito do que a de base tradicional (UK), que evidencia o seu compromisso socioambiental, a sua localização privilegiada, assim como o aluguer de espaços e as *networks*.

O processo de incubação nestas incubadoras é baseado em fases, tendo início a partir da ideia, culminando na aceleração. Apesar disso, todas as incubadoras pesquisadas mantêm o *modus operandi*. Todavia, nas exigências para a admissão dos candidatos não é requerido, por exemplo, a experiência internacional desses promotores. Diferentemente a Incubadora-UK mantém um modelo de incubação flexível e não mantém critérios de admissão rigorosos, tais como conhecimentos teóricos e práticos para a admissão dos promotores.

A internacionalização das PME nestas incubadoras acontece por estágio de maturidade do negócio. Independentemente da fase em que se encontram os seus gestores, estes precisam obrigatoriamente passar por todos os treinamentos e capacitações fornecidos pela incubadora. Este procedimento tem como objetivo que os empreendedores-empresários dominem as ferramentas que darão condições para que permaneçam e sobrevivam no mercado.

Foi identificado também que o processo de cooperação internacional está presente em todas as incubadoras pesquisadas. Para as PME, acontece através de chamadas e convocações, quando empresas estrangeiras necessitam de produtos, serviços ou tecnologias, assim como de conhecimentos específicos, que não têm nos seus países. Neste caso, a incubadora faz uma convocatória às empresas incubadas e as que se propuserem, organizam o seu portfólio e são levadas para uma apresentação naquele país.

De forma geral, o movimento de internacionalização das PME incubadas acontece, tanto em mercados culturalmente próximos, quanto em territórios mais distantes. Porém, enfrentam barreiras relacionadas à receção da inovação nesses países, pois podem não ser abertos à inovação. Já nos Países Baixos, com quem a incubadora inglesa mantém relações de cooperação e onde estão mais abertos à tecnologia limpa, encontram mais oportunidades de negócios.

Em Portugal, o movimento de internacionalização das PME acontece de forma mais independente das incubadoras. Por serem incubadoras mistas, entende-se que a qualificação dos promotores dos projetos, a maioria advindos da Universidade, são considerados mais preparados do que os demais. Porém, nos três estudos de caso, geralmente, a incubadora é quem lhes fornece os primeiros contatos nos países estrangeiros.

Por outro lado, o estabelecimento de redes de cooperação acarreta menores riscos para as PME incubadas, principalmente por utilizarem conhecimento adquirido pelos parceiros locais e internacionais no novo mercado. Verifica-se que as conexões com estas redes suprem a falta de experiência dos empreendedores-empresários, principalmente a falta de conhecimento do mercado para onde pretende dirigir-se. Sendo assim, uma incubadora é um instrumento que fornece acesso às *networks*, abrindo caminho para a internacionalização das PME. No entanto, não é possível afirmar que a incubadora é responsável pelo sucesso da internacionalização destas empresas.

A partir das evidências empíricas, uma outra conclusão geral percebida sobre o comportamento das incubadoras, tanto em Portugal quanto na Inglaterra, sobre a sua contribuição para a internacionalização das PME incubadas, pode ser resumida da seguinte forma:

- as incubadoras mantêm práticas que proporcionam às PME incubadas ações, o que possibilita o estabelecimento e o fortalecimento de redes de contato, isto é, *networks* nacionais e internacionais, principalmente através de feiras e eventos, estabelecimento de parcerias e protocolos de cooperação com outras instituições.
- as incubadoras proporcionam atividades de capacitação, consultorias, tutoria, base de dados, o que possibilita o conhecimento do mercado externo.
- as incubadoras pesquisadas apresentaram as características organizacionais como fatores facilitadores da internacionalização.

Neste estudo conclui-se também que as incubadoras, através dos seus recursos organizacionais e competências, permitem o acesso das PME à internacionalização através de *networks*, internas e externas e acordos de cooperação formais com instituições, universidades e centros de pesquisa. Essas redes, além de fornecerem acesso a recursos externos e conhecimento, também lhes confere legitimidade, conforme argumentado por Bruneel, Ratinho, Bart, e Groen, (2012), para exercer posição de liderança (Wegner & Padula, 2010).

Inclusivamente, a partir da valorização do conhecimento especializado, de experiência dos incubados e de produtos inovadores, as incubadoras são vistas como articuladoras de redes e mediadoras nas relações de cooperação. São um importante instrumento capaz de inserir empresas inovadoras noutros mercados com mais controlo e, conseqüentemente, com riscos também calculados. Considera-se, também, uma incubadora como um instrumento destinado a incentivar a formação de empreendedores, preenchendo a lacuna entre a universidade e a empresa (Noro *et al.*, 2011). Tal como referem Bollingtoft e Ulhoi (2005), as incubadoras com vínculo com a universidade têm o objetivo de transformar resultados de pesquisa e desenvolvimento em novos produtos ou tecnologias, características observadas, também, nos três casos apresentados aqui.

Este estudo apresenta ainda implicações quer para a teoria quer para a prática empresarial. Tendo em vista que são escassos os estudos que falam sobre o papel das incubadoras na internacionalização das PME incubadas sob a perspectiva da cooperação internacional, este trabalho é um contributo para o avanço do conhecimento nesta área. Da mesma forma, não se encontrou nenhum estudo semelhante realizado no contexto europeu, neste caso, em Portugal e Inglaterra, o que permitiu constatar algumas diferenças e semelhanças no modelo de trabalho e de incubação entre estes dois países com realidades culturais distintas.

A nível prático, os resultados deste estudo permitem fazer algumas recomendações para os gestores de incubadoras e das PME incubadas. Concernente à cooperação internacional, a

gestão de redes deve ser encarada como uma nova forma, em que a estrutura deve ser pensada como uma relação cooperativa, onde todos os cooperantes devem entender o que ela significa organizacional (Wegner & Padula, 2010), também deve ser vista como uma estrutura organizacional e gerida como tal.

Dessa forma, deve-se deliberar ações efetivas relacionadas com a gestão das redes de cooperação para que alcance a robustez capaz de suprir as necessidades das PME incubadas, porque, quando a rede “não alcança o porte mínimo que lhe garanta legitimidade para obter benefícios com os parceiros, corre o risco de que os participantes não obtenham os resultados esperados e não recebam a cooperação como fundamental para o seu negócio” (Wegner & Padula, 2010, p. 224).

Recomenda-se ainda a adoção de critérios rigorosos para a seleção de projetos, principalmente voltados para a sustentabilidade ambiental. Aconselha-se, inclusivamente, que no processo de seleção dos empreendedores se faça uma triagem deste, relativamente às áreas em que são mais capacitados, dirigindo-os para fases mais avançadas do processo de incubação. Dessa forma, mais empresas poderiam ser graduadas em menos tempo. Finalmente, sugere-se ainda ofertas de *workshops* ligados para áreas específicas, tais como a área fiscal e a seleção de parceiros de negócio, pois são assuntos apresentados pelos gestores das PME, como barreiras para a sua internacionalização.

Este estudo não está isento de limitações. Uma destas limitações foi a fraca taxa de respostas das PME incubadas, assim, sugere-se no futuro novos estudos que investiguem a perceção dos empresários-gestores destas PME acerca do apoio das incubadoras no seu processo de internacionalização.

Este estudo limitou-se apenas a três incubadoras (casos). Recomenda-se também que sejam feitos estudos semelhantes a este, em outros contextos geográficos, por exemplo, em países em desenvolvimento, e também estudar outros tipos de incubadoras, tais como incubadoras em rede, sociais e aceleradores. Estes são tópicos férteis a explorar no futuro. De que forma se comportam as PME incubadas nos seus respectivos setores de atividade em relação à cooperação internacional, pode ser também uma outra área que carece de investigação futura.

Para futuras investigações surgere-se, ainda, a verificação da capacidade de gerir relações de cooperação internacional em incubadoras de empresas, com o objetivo de confirmar a eficácia da gestão destas relações, baseadas em estratégias empresariais, como já foi mencionado anteriormente.

## 6 Referências Bibliográficas

- AICEP. (3 de Julho de 2013). *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*. Obtido em 02 de Setembro de 2017.
- Akbar, Y., Balboni, B., Bortoluzzi, G., Desilava, D., & Tracogna, A. (2018). Disentangling resource and mode escalation in the context of emerging markets: Evidence from a sample of manufacturing SMEs. *Journal of International Management*, (xxx), xxx-xxx. doi:<https://doi.org/10.1016/j.intman.2018.01.003>.
- Alvarenga, S. d., & Balestrin, A. (2009). Estratégias Coletivas para a Internacionalização de PME. *XXXIII Encontro ANPAD - 19 a 23 de Setembro* (pp. 1-16). São Paulo: ANPAD. Acesso em Dezembro de 2017.
- Aranha, J. A. (2008). Incubadoras. Em F. -F. Paraná, *Coleção Inova - Faces do Empreendedorismo Inovador* (Vol. 3, pp. 37-68). Curitiba, Paraná, Brasil: SENAI/SESI/IEL. Acesso em 2017.
- Augusto, S. d., & Mateus. (Jun/2015). *Estratégia de Desenvolvimento do Concelho de Castelo Branco - Relatório Final*. Portugal: CEDRU - Centro de Estudos e Desenvolvimento Regional e Urbano; Branco, Câmara Municipal de Castelo. Obtido em 20 de Dezembro de 2017.
- Baêta, A. M., Borges, C. V., & Tremblay, D. G. (2006). Empreendedorismo nas incubadoras: Reflexões sobre tendências atuais. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12, 7-18. Obtido em 22 de Agosto de 2017.
- Barrat, M., Choi, T., & Li, M. (2010). Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications. *Journal of Operations Management*, 29, 229-242. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.06.002>.
- Blackburne, G. D., & Buckley, P. J. (2017). The international business incubator as a foreign market entry mode. *Long Range Planning*, (xx), 1-19. doi:<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.10.005>.
- Bollingtoft, A., & Ulhoi, J. P. (2005). The networked business incubator—leveraging. *Journal of Business Venturing*, 20, 265-290. doi:10.1016/j.jbusvent.2003.12.005.
- Bone, J., Allen, O., & Haley, C. (2017). *Business incubators and Accelerators: The National Picture*. Governamental, Departamento de Business, Energy & Industrial Strategy. United Kingdom: Nesta. Retrieved 2018.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Bart, C., & Groen, A. (2012). The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32, 110-121. doi:10.1016/j.technovation.2011.11.003.
- Buckley, P. J. (2016). The contribution of internalisation theory to international business: New realities and unanswered questions. *Journal of World Business*, 51, 74-82. doi:10.1016/j.jwb.2015.08.012.
- Carvalho, F. P. (2010). *Estudos de Jovens Pesquisadores Brasileiros* (1 ed., Vol. 1). (S. P. Denise Natale, Ed.) São Paulo, Brasil. Acesso em Maio de 2018, disponível em [http://ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livro\\_jovembrasileiro01.pdf#page=467](http://ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livro_jovembrasileiro01.pdf#page=467).

- CE - Comissão Europeia. (2014). Empresas: Uma nova Revolução industrial. *Europa 2020: a estratégia europeia de crescimento*, 16. Bruxelas, União Europeia: Serviço das Publicações da União Europeia. doi:10.2775/51859.
- CE - Comissão Europeia. (Maio de 2015). *Guia do utilizador relativo à definição de PME*. Comissão Europeia, Serviço das Publicações da União Europeia, Bruxelas. Obtido em Outubro de 2017, de União Europeia: [http://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0013.02/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0013.02/DOC_1).
- Centro, R. -R. (Março-Setembro de 2017). *SPIN MAIS: O Acelerador das Tuas Ideias - Regulamento*. Obtido em Fevereiro de 2018, de [www.open.pt](http://www.open.pt): [http://www.open.pt/pt/open\\_geral/noticias/Regulamento%20SPIN.pdf](http://www.open.pt/pt/open_geral/noticias/Regulamento%20SPIN.pdf).
- Cooper, A. C. (1985). The role of incubator organizations in the founding of growth-oriented firms. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 75-86. doi:[https://doi.org/10.1016/0883-9026\(85\)90008-4](https://doi.org/10.1016/0883-9026(85)90008-4).
- Eiriz, V. (Maio/Agosto de 2001). Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 5, 65-90. Obtido em 28 de Outubro de 2017.
- Engelman, R., & Fracasso, E. (2013). Contribuição das incubadoras tecnológicas na internacionalização das empresas. 48, 165-178. doi:10.5700/rausp1080.
- Engelman, R., Fracasso, E. M., & Zen, A. C. (2015). The Impact of the Incubator on the Internationalization of Firms. *Journal of technology mangement & innovation*, 10. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242015000100003>.
- FEDER. (2014). O FEDER foi bem sucedido no apoio ao desenvolvimento de incubadoras de empresas? *Relatório Especial*, 7, 52. (T. d. Contas, Ed.) Luxemburgo: Serviço das Publicações da União Europeia. doi:10.2865/34389.
- Ferreira, A. (2015). Relação entre as Alianças Estratégicas, o Capital Intelectual e o Desempenho: Um estudo aplicado às PME de base tecnológica. *Tese de Doutoramento*, 150. Covilhã, Portugal. Obtido em Março de 2017.
- Fiates, G. G., Martins, C., Fiates, J. E., & Santos, N. (Jan-Abril de 2013). Análise do Papel da Incubadora na Internacionalização de Empresas de Base Tecnológica, Incubadas e Graduadas. *Estratégias & Negócios*, 6(1), 252-274. Acesso em 2017, disponível em <http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN>.
- Filion, L., & Coutinho, g. L. (Jul/Set. de 1991). O Planeamento do Seu Sistema de Aprendizagem Empresarial: Identifique uma Visão e Avalie o Seu Sistema de Relações. *Revista de Administração de Empresas*, 3, pp. 63-71. Obtido em 28 de Agosto de 2017.
- Fortin, M. F., Côté, J., & Filion, F. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures, Portugal: Lusodidacta.
- Franco, M. (Jul/Set. de 2007). Tipologia de Processos de Cooperação Empresarial: uma Investigação Empírica sobre o Caso Português. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 3, 149-176. Obtido em 14 de Setembro de 2017.
- Franco, M., Haase, H., & Correia, S. (21 de Novembro de 2015). Exploring Factors In The Success of Creative Incubators: A Cultural Entrepreneurship Perspective. *Long Range Planning*, 48, 168-181. doi:10.1007/s13132-015-0338-4.
- González, J. S. (julio-diciembre de 2009). Assessing Exporting Culture in Colombian SMEs: A look at the export promotion program (EPP). *Cuad. Adm*, 39, 99-134. Obtido em 2018

- Hemais, C., & Hilal, A. (2004). Teorias, Paradgmas e Tendências em Negócios Internacionais: De Hymer ao Empreendedorismo. Em C. Hemais, *O Desafio dos Mercados Externos: teoria e prática na internacionalização da firma* (Vol. 1, pp. 17-39). Rio de Janeiro, Brasil: Mauad.
- Hilal, A., & Hemais, C. A. (Jan./Mar. de 2003). O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(1), 109-124.  
doi:<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552003000100006>.
- IAPMEI - Instituto a Apoio às Pequenas, Médias e . (16 de Maio de 1997). [www.iapmei.pt](http://www.iapmei.pt). Obtido de Arquivo.pt:  
[http://arquivo.pt/wayback/19970213210802/http://www.iapmei.pt/noticias/no\\_indic.html](http://arquivo.pt/wayback/19970213210802/http://www.iapmei.pt/noticias/no_indic.html).
- INE, I. N. (2011). *Censos 2011 Resultados Definitivos - Região Centro*. INE. Portugal: Instituto Nacional de Estatística, I.P. Obtido em Dezembro de 2017.
- Infodev. (2010). *Global Good Practice in Incubation Policy Development and Implementation*. The World Bank, Washington DC. Obtido em 21 de Setembro de 2017, de  
<http://documents.worldbank.org/curated/pt/981161468331855750/pdf/700230ESWOP11100Business0Incubation.pdf>.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977, spring). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development ad increasing foreign market commitments. *Journal of International Business studies*, 8(1), 23 -32. Retrieved 2017.
- Johanson, J., & Wierdershueim-Paul, F. (1975, Outubro). The Internationalization of the Firm Four Swedish Cases. *The Journal of Managemente Studies*, 305-322. Retrieved Julho 24, 2017, from  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>.
- Johnson, J. (2004). Factors Influencing the Early Internationalization of High Technology Start-ups: US and UK Evidence. *Journal of International Entrepreneurship*, 2, 139-154.
- Knigth, G., & Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From Incremental To Born Global. *Journal of Word Business*, 51(1), 93-102. Retrieved Janeiro 2018.
- Lalkaka, R., & Bishop, J. (1996). Business Incubators in Economic Development an Initial Assessment in Industrialising Countries. United Nation Development Programme. *Book Reviews*, 98-101. doi:10.1080/08109029808629259.
- Machado, M. A., Nique, W. M., & Fehse, F. B. (2016). International orientation and export commitment in fast small and medium size firms internationalization: scales validation and implications for the Brazilian case. *RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 51, 255-265. Retrieved Novembro 2017.
- Maletz, E. A., & Siedenberg, D. R. (22-26 de Setembro de 2007). A Gestão dos Fatores Críticos de Sucesso nas Incubadoras de Empresas da Região do Ruhr - Alemanha. *XXXI Encontro da ANPAD 2007* (pp. 1-16). Rio de Janeiro: ANPAD. Acesso em Agosto de 2017, disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GCT-C1498.pdf>.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2007). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos*. (L. d. Rocha, Trad.) Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil: Artmed. Acesso em Julho de 2017.

- Morant, G. A., & Soriano, D. R. (2016). A bibliometric analysis of international impact of business incubators. *Journal of Business Research*, 69, 1775-1779. Retrieved Fevereiro 2018.
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (Jul/Ago. de 2011). Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados: Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747. Acesso em Março de 2017, disponível em <http://www.anpad.org.br/rac>.
- Noro, G. B., Capelari, N., & Abbade, E. B. (2011). Incubadoras tecnológicas e o apoio ao empreendedurismo. *VIII SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, (pp. 1-16). Resende - Rio de Janeiro.
- OECD. (1999). *Business Incubation: International Cases Studies*. Paris: Head Of Publications Service.
- Olave, M. L., & Neto, J. A. (Dezembro de 2001). Redes de Cooperação Produtiva: Uma Estratégia de Competitividade e Sobrevivência para Pequenas e Médias Empresas. *G & P - Gestão e Produção*, 8(3), 289-303. Acesso em Novembro de 2017.
- Oviatt, B., McDougall, P., Simon, M., & Shrader, R. (1991). A New Venture Without Geographic Limits: Case History of a Global Start-up. in N.C. Churchill *et al.* (eds.), *Frontiers of Entrepreneurship*, 64-78. Retrieved Novembro 2017.
- Porter, M. (Janeiro de 1997). O que é Estratégia? *Executive Digest*, 3(27), 1-12. Obtido em 2017, de <http://centroati.pt>.
- Preece, S. B. (May-June de 1995). Why Create Alliances. *Incorporating International Strategic Alliance into Firm Strategy*, 37, 3, 261-277. (I. U. John Wiley & Sons, Ed.)
- Ramos, W., & Alperstedt, G. D. (Jul/Dez de 2010). O Processo de Internacionalização de uma Empresa de Software Para Moda: da Incubadora ao Investimento Direto. *Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 5(2), 66-90. Obtido em Setembro de 2017.
- RIEP. (2014). *O impacto da marca Portugal na criação de valor Internacional*. Portugal: INDEG-IUL Executive Education. Obtido em 2 de Setembro de 2017, de [http://www.peprobe.com/wp-content/uploads/2015/06/Ranking\\_de\\_Internacionalizacao\\_das\\_Empresas\\_Portugues.aspx](http://www.peprobe.com/wp-content/uploads/2015/06/Ranking_de_Internacionalizacao_das_Empresas_Portugues.aspx).pdf.
- Schwartz, M., & Hornych, C. (2010). Cooperation Patterns of Incubator firms and the impact of incubator specialization: Empirical evidence from Germany. *Technovation*, 30, 485-495. Obtido em Fevereiro de 2018.
- Serra, B., Serra, F. R., Ferreira, M. P., & Fiates, G. G. (Janeiro-Março de 2011). Fatores Fundamentais para o Desempenho de Incubadoras de Base Tecnológica. *RAI - Revista de Administração e Inovação*, 221-248. doi:10.5773/rai.v8i1.527.
- Suarez-Ortega, S., Garcia-Cabrera, A., & Knight, G. (2015). A Model of Knowledge Acquisition for Developed Economies SMEs First Entering a Developing Economy. *2nd Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism, 30-31 October 2014, Prague, Czech Republic*. 23, pp. 33-37. Prague: Elsevier. doi:10.1016/S2212-5671(15)00532-8.
- Tola, A., & Contini, M. V. (2015). From the diffusion of innovation to tech parks, business incubators as a model of economic development: the case of "Sardagna". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 176, 494-503. doi:10.1016/j.sbspro.2015.01.502.

- Vale, G. V., Wilkinson, J., & Amâncio, R. (jan/jun de 2008). Empreendedorismo, Inovação e Redes: Uma Nova Abordagem. *RAE - Revista de Administração Empresas*, 7(1), xxx-xxx. Acesso em 2018, disponível em <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=4331&Secao=ARTIGOS&Volu>.
- Vohora, A., Wrigth, M., & Lockett, A. (2004). Critical junctures in the development of university high-tech spinout companies. *Research Policy*, 33, 147-175. Retrieved Setembro 2017.
- Wegner, D., & Padula, A. (Jul/Agos/Set de 2010). Tendências da cooperação em redes horizontais de empresas: o exemplo das redes varejistas na Alemanha. *Revista de Administração*, 45(3), 221-237. Acesso em Novembro de 2017.
- Yener, M., Doğruoğlu, B., & Ergun, S. (2014). Challenges of Internationalization for SMEs and Overcoming these Challenges: A case study from Turkey. *10th International Strategic Management Conference*, 150, pp. 2-11. İstanbul- Turkey. doi:10.1016/j.sbspro.2014.09.002.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research Design and Methods* (2 ed., Vol. 5). London, United Kingdom: Sage Publications. Obtido em 2017.
- Zahra, S., Yavuz, R. I., & Ucbasaran, D. (2006, July). How Much Do You Trust Me? The Dark Side of Relational Trust in New Business Creation in Established. (B. P. Inc, Ed.) *Entrepreneurship Theory and Practice*, XXX(XXX), 541-559. doi:10.1111/j.1540-6520.2006.00134.x.

# Anexo I

## Roteiro de Entrevistas em Português/Inglês.

1. Quais as suas habilidades acadêmicas e área de formação?

*What are your academic skills and area of training?*

2. Você tem/teve experiência com internacionalização? Como foi a sua experiência?

*Do you have experience with internationalization? How was your experience?*

3. Você teve experiências anteriores em Incubadora?

*Have you had previous experiences in Incubator?*

4. Qual é o ano de fundação desta incubadora?

*Which is the foundation year of this incubator?*

5. Formato Jurídico desta Incubadora? Público/Privada.

*Legal Format of this Incubator? Public / Private.*

6. A equipe desta incubadora é composta por quantas pessoas?

*The staff of this incubator is made up of how many people?*

7. Qual é o número de empresas incubadas e os principais setores?

*Could you tell me how many incubated companies and the main sectors?*

8. Qual a capacidade de empresas suportada por essa incubadora?

*Which is the capacity of companies supported by this incubator?*

9. Quantas empresas graduadas há nesta incubadora?

*Do you have the number of companies already graduated, that have already left here and are operating independent of the incubator?*

10. Como funciona o programa de aceleração?

*How does the business acceleration program work?*

11. Na fase da inovação [uma fase específica que envolve a aceleração do negócio, exclusivamente na incubadora inglesa], a obrigação da incubadora vai até a colocação do produto no mercado?

*In the Innovate phase, does the incubator's obligation go until the product is placed on the market?*

12. Esta incubadora tem formado acordos de cooperação/parceria? Com quais países? Se sim, quais, ou seja, que tipo de parcerias, como funciona essas parcerias? Se sim, com quais países? Como funciona essa parceria?

*Has this incubator formed cooperation / partnership agreements? With which countries? If yes, what, what kind of partnerships, how do these partnerships work? If so, with which countries? How does this partnership work?*

13. Quais os benefícios alcançados com esses acordos de cooperação?

*What are the benefits of these cooperation agreements?*

14. Quais as barreiras e dificuldades sentidas nestas relações de cooperação?

*What are the barriers and difficulties experienced in these cooperation relations?*

**15. Há algum aspeto relevante em alguma parceria que mereça ser destacado?**

*Is there any relevant aspect in any partnership that deserves to be highlighted?*

**16. Esta incubadora participa em networks internacionais?**

*Does this incubator participate in international networks?*

**17. Essa Incubadora coopera com incubadoras em outros países?**

*Does this incubator cooperate with incubators in other countries?*

**18. Quais as vantagens que a incubadora vê com essa cooperação internacional?**

*What are the advantages that the incubator sees with this international cooperation?*

**19. Foi necessária alguma adaptação para operar em cooperação com algumas incubadoras internacionais? Se sim, quais?**

*Was it necessary to adapt to operate in cooperation with some international incubators? If so, which ones?*

**20. Existe algum programa formal de internacionalização? Qual?**

*Is there a formal internationalization program? What?*

**21. Existem empresas instaladas que iniciaram o processo de internacionalização nesta incubadora? Se sim, quais as formas de internacionalização?**

*Are there companies that started the internationalization process in this incubator? If so, what forms of internationalization? (export, alliances, licensing, direct investment franchising, overseas branches ...)*

**22. Quais os motivos para a internacionalização das empresas instaladas?**

*What are the reasons for the internationalization of the installed companies? (For example, knowledge of the external market ...)*

**23. Quando uma empresa incubada adere ao programa quais os passos que ela tem que seguir para começar a internacionalizar?**

*When an incubated company adheres to the program what steps does it have to take to start internationalizing? (certifications)*

**24. As incubadas desenvolvem essas relações por conta própria ou tem o apoio da incubadora?**

*Do incubators develop these relationships on their own or do they have the support of the incubator?*

**25. Na sua opinião, iniciativas em estabelecer relações de cooperação internacionais entre incubadoras pode contribuir com o processo de internacionalização das empresas incubadas/instaladas? De que forma?**

*Do you think that initiatives to establish international cooperation relations between incubators can contribute to the process of internationalization of incubated / established companies? In what way?*

**26. Que tipo de vínculo a incubadora tem com a Universidade e centros de investigação? Se sim, quais os motivos e as vantagens desse vínculo?**

*What kind of link does the incubator have with the University and research centers? If so, what are the reasons and advantages of this link?*

**27. O apoio da Universidade é importante para essa incubadora? Porque?**

*Is the University's support important for this incubator? Because?*

**28. Quais os aspetos mereçam ser destacados neste tipo cooperação entre incubadora e Universidade?**

*What aspects deserve to be highlighted in this type of cooperation between incubator and university?*

## Anexo II

### Questionário para as PME incubadas

1. Nome da Empresa
2. Localização
3. Ano de Fundação
4. N° de Trabalhadores/Equipa
5. Sector de Atividade
6. Qual a forma jurídica da sua empresa
  - Empresário em Nome Individual.
  - Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada.
  - Sociedade por quotas
  - Sociedade Unipessoal
  - Sociedade Anónima
  - Outra.
7. Quais as modalidades de incubação que a sua empresa participou na incubadora?
  - PRE START
  - START
  - START UP
  - START GO
  - PROGRAMA GRADUATE
  - ACTION I
  - ACTION II
  - SPIN+
  - Outra. Qual?
8. Depois de instalada na incubadora, quanto tempo depois a sua empresa iniciou o seu processo de internacionalização?
  - 0 - 12 meses
  - 12 - 24 meses
  - 24 - 36 meses
  - 36 - 48 meses
  - 49 - 61 meses
  - Mais de 62 meses
  - Outra. Qual?
9. A sua empresa mantém alguma parceria com Universidades e/ou outras instituições de ensino superior? ( ) sim ( ) não.
10. Na sua opinião, qual o grau de importância de um agente intermediário entre a universidade e a incubadora?
  - Totalmente importante
  - Importante
  - Irrelevante
  - Desnecessária
  - Totalmente desnecessária
11. A sua empresa faz parte de algum tipo de rede de cooperação formal e internacional? ( ) Não ( ) Sim. Qual?
12. A sua empresa já usou algum serviço de outras incubadoras em outros países? Se sim, qual o nome da incubadora e onde ela se localiza?
13. Quais foram os serviços usados?

- Assessoria e apoio jurídico.
  - Assessoria de apoio fiscal e comercial.
  - Mediação no contacto com investidores institucionais e privados.
  - Laboratórios.
  - Espaços e equipamentos.
  - Acesso ao portfólio de competências de Universidades Associadas.
  - Apoio administrativo e logístico.
  - Outra. Qual?
14. *A incubadora onde está incubada a sua empresa foi responsável, direta ou indiretamente, pelas suas parcerias, acordos de cooperação ou network internacional? Se sim:*
- Totalmente responsável.*
  - Responsável.*
  - Parcialmente responsável.*
  - Não responsável.*
  - Não foi totalmente responsável.*
15. *Os acordos de cooperação e as networks internacionais apoiadas pela incubadora suprem as necessidades da sua empresa? Se sim, qual o seu grau de satisfação?*
- Totalmente satisfeito.
  - Satisfeito.
  - Nem satisfeito, nem insatisfeito.
  - Insatisfeito.
  - Totalmente insatisfeito.
16. *Quais os principais recursos ou competências compartilhadas com a utilização das redes de cooperação internacionais?*
- Coparticipação nos riscos (consórcios, grupos de apoio de novas empresas ou negócios complementares).
  - Transferência de tecnologia e inovação entre empresas similares (redes de comercialização, redes de distribuição, investimentos na área da investigação, desenvolvimento de tecnologia, etc.)
  - Criação de infraestruturas como equipamentos ou serviços (instalações comuns, centrais de compra, serviços de assistência, compra conjunta de combustíveis, entre outras).
  - Outra. Qual?
17. *Quais as vantagens que a(s) parceria(s)/cooperação internacional trouxeram/traz para a sua empresa?*
- Acesso e partilha de recursos, competências e conhecimentos complementares.*
  - Partilha de riscos do negócio.*
  - Partilha de inovação e incorporação de melhorias e prática em diversos níveis.*
  - Conhecimento e domínio dos mercados e a racionalização de atividades.*
  - Maximização de acesso a recursos materiais e financeiros.*
  - Canais de distribuição*
  - Fornecedores*
  - Clientes*
  - Outro, qual?*
18. *Quais as barreiras que a sua empresa enfrentou com a internacionalização?*
- Normas fiscais que regem o comércio do país estrangeiro de difícil interpretação.*
  - Burocracia complexa.*
  - Barreiras alfandegárias*
  - Barreiras fiscais.*
  - Mobilidade de recursos.*

- Legislação laboral*
  - Dificuldade em identificar futuros parceiros de negócio.*
  - Baixa proteção legal relacionadas a marcas e patentes.*
  - Mercado com muitos concorrentes diretos e indiretos.*
  - Distância cultural do país de origem.*
  - Implantação de estratégias de negócio.*
  - Outro. Qual?*
19. *Quais as fases que a sua empresa atravessou no início do processo de internacionalização?*
- Obtenção de informação sobre potenciais mercados e estabelecimento de contatos.*
  - Interesse<sup>1</sup>.*
  - Exportação experimental para distribuidor em determinado país*
  - Exportação Regular.*
  - Estabelecimento de filial comercial.*
  - Produção no Estrangeiro.*
20. *Caso a sua empresa já opere no mercado internacional, quais os meios de internacionalização utilizados?*
- |                                                 |                                                       |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <i>Exportação via:</i>                          | <i>Investimento direto:</i>                           |
| <input type="checkbox"/> <i>importadores.</i>   | <input type="checkbox"/> <i>Aquisição</i>             |
| <input type="checkbox"/> <i>distribuidores.</i> | <input type="checkbox"/> <i>Investimento de Raiz.</i> |
| <input type="checkbox"/> <i>agentes.</i>        | <input type="checkbox"/> <i>Joint Venture.</i>        |
|                                                 | <input type="checkbox"/> <i>Outro. Qual?</i>          |
21. *De quem parte/partiu a iniciativa para a internacionalização?*
- Proprietário fundador*
  - Um dos sócios.*
  - Gestor da empresa.*
  - Outro. Quem?*
22. *Antes de iniciar o processo de Internacionalização, quais as informações que a sua empresa teve/tem acesso?*
- Informações sobre o mercado internacional.*
  - Contatos internacionais.*
  - Comunicado de feiras e eventos internacionais.*
  - Avisos sobre chamadas de acordos de cooperação internacionais.*
  - Outro. Se houver outro, qual?*