

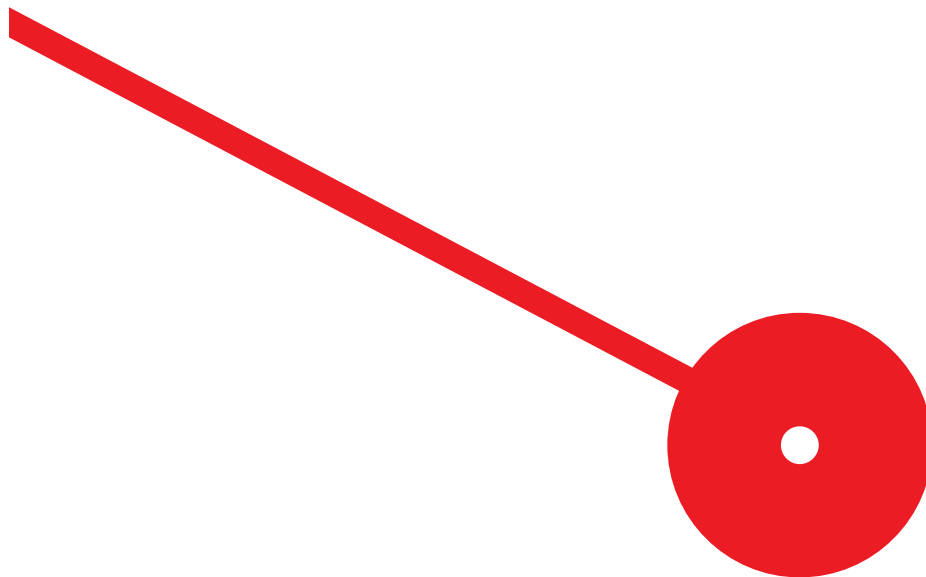


# O Papel das Incubadoras na Dinâmica de Internacionalização das Global Startup

Joana Maria Cruz Pinto

10/2021

Joana Maria Cruz Pinto. O Papel das Incubadoras na Dinâmica de  
Internacionalização das Global Startup  
10/2021





# O Papel das Incubadoras na Dinâmica de Internacionalização das Global Startup

Joana Maria Cruz Pinto

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização, sob orientação de Professor Doutor Orlando Lima Rua e de Professor Doutor António Oliveira.



## **Agradecimentos**

A elaboração da dissertação final de mestrado é uma tarefa longa que acarreta alguns desafios que se tornariam ainda mais difíceis de ultrapassar se o fizesse completamente sozinha. Conteï com importantes apoios de pessoas que me acompanharam neste percurso e, por isso, não podia deixar de demonstrar a minha gratidão.

Em primeiro lugar, aos meus orientadores, com especial menção ao Professor Doutor Orlando Lima Rua. Muito obrigada por toda a sua disponibilidade ao longo do processo, pela sua dedicação, pelas críticas construtivas e correções necessárias. Através do seu trabalho rigoroso, orientou-me e motivou-me em todos os momentos.

Aos meus professores e colegas, e a todos os que me acompanharam no meu percurso académico.

Este trabalho não poderia ser realizado sem aqueles que forneceram os dados essenciais para o estudo. O meu agradecimento aos empreendedores, colaboradores e promotores de incubadoras e incubadas pela sua disponibilidade.

Aos meus familiares e amigos mais próximos, pelo apoio, incentivo e amizade.

Ao meu namorado pela dedicação, carinho, e por ter estado sempre do meu lado com as palavras certas para cada momento. Obrigada por acreditares em mim e me lembrares quem eu sou e do que sou capaz.

Por fim, aos meus pais e ao meu irmão, porque sem eles nada disto seria possível. Por todo o carinho, apoio incondicional, e por serem o meu exemplo de força e determinação.

## **Resumo:**

O processo de internacionalização está em constante evolução e é necessário que as empresas se adaptem às mudanças trazidas pelo rápido crescimento da economia global. Esse processo permite que ganhem vantagem competitiva nos mercados em que entram. Nas últimas décadas, várias empresas têm desenvolvido as suas próprias estratégias de internacionalização. Um exemplo disso são as *Born Global*, empresas que rejeitam os métodos tradicionais de internacionalização.

Para atingir os objetivos de internacionalização, uma *Global Startup* deve possuir os recursos e conhecimentos necessários para apoiar as suas capacidades globais. Algo que, por vezes, se revela escasso quando o esforço surge apenas através do empreendedor. As incubadoras apresentam-se como uma solução por serem um instrumento de desenvolvimento de empresas. Existe, contudo, pouca informação ao nível de estudos sobre o processo e serviços de incubação de empresas em Portugal, e se estas influenciam diretamente a dinâmica das empresas *Born Global*.

Deste modo, o objetivo fundamental deste estudo é colmatar lacunas na literatura através da análise do funcionamento do processo de internacionalização das *Born Global*. Adicionalmente pretende-se analisar quais os recursos cruciais para tal, quais recursos as incubadoras fornecem e se estas efetivamente influenciam o processo de internacionalização.

Através de uma abordagem indutiva e metodologia qualitativa, foi utilizado o método de estudo de casos múltiplos para analisar quatro incubadoras e quatro *Born Global* incubadas. Como técnicas de recolha de dados foram selecionadas a entrevista e análise documental.

De acordo com as perspetivas das incubadoras e incubadas, quatro fatores foram identificados como influenciadores (empreendedor, *networks*, mentoria, credibilidade). Os resultados comprovam que a incubação influencia o processo de internacionalização de *Born Global*, no entanto, esta influência é apercebida de maneira diferente consoante experiência da empresa.

**Palavras chave:** Incubadoras de empresas, internacionalização, Global Startup, Born Global, empreendedorismo internacional.

**Abstract:**

The internationalization process is in constant evolution and firms must adapt to the changes brought by the rapid growth of the global economy. This process allows them to gain a competitive advantage in the markets they enter. In recent decades, several companies have developed their internationalization initiatives. An example of this is Born Global, companies that reject traditional methods of internationalization.

A Global Startup must have the resources and knowledge necessary to support its global capabilities to achieve internationalisation goals. Something that, sometimes, proves to be scarce when the effort comes only through the entrepreneur. Incubators present themselves as a solution for being an instrument for the development of companies. There is, however, a lack of information when it comes to studies on the business incubation process and services in Portugal and whether these directly influence the dynamics of Born Global companies.

Thus, this study aims to fill the gap in the literature by analyzing how Born Global's internationalization process works. Additionally, it is intended to analyze the crucial resources for this, what resources the incubators provide and if they effectively influence the internationalization process.

The multiple case study method was used to analyze four incubators and four Born Global incubated through an inductive approach and qualitative methodology. As data collection techniques, interview and document analysis were selected.

According to the incubators and incubates perspectives, four factors were identified as influencers (entrepreneur, networks, mentoring, credibility). The results prove that incubation influences Born Global's internationalization process; however, this influence is perceived differently depending on the company's experience.

**Keywords:** Business incubators, internationalization, Global Startup, Born Global, international entrepreneurship.

## Índice geral

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Revisão de Literatura .....</b>	<b>5</b>
1.1. Empreendedorismo .....	6
1.1.1. Conceito e evolução .....	6
1.1.2. Empreendedorismo como gestão baseada nas oportunidades .....	8
1.1.3. Empreendedorismo Internacional .....	10
1.2. Processo de Internacionalização .....	12
1.2.1. Modos de entrada nos mercados internacionais.....	13
1.2.2. Modelos de internacionalização.....	15
1.2.2.1. Modelo de Uppsala (Modelo U) .....	17
1.2.2.2. Modelo Relacionado com a Inovação (Modelo I) .....	20
1.2.2.3. Teoria das Redes .....	20
1.2.3. Born Global.....	21
1.3. Incubação.....	24
1.3.1. Conceito e evolução .....	25
1.3.2. Incubadoras .....	26
1.3.3. Principais serviços e processo de incubação.....	28
1.3.4. Influência das incubadoras no processo de internacionalização.....	30
1.4. Relacionando empreendedorismo, internacionalização e incubação .....	32
1.5. Questões de investigação .....	33
<b>Capítulo II – Metodologia de investigação .....</b>	<b>35</b>
2.1. Abordagem metodológica qualitativa.....	36
2.2. Instrumento de recolha de dados .....	37
2.2.1. Elaboração do guião da entrevista .....	38
2.3. Seleção dos participantes .....	39
2.4. Procedimento de recolha e tratamento de dados .....	40

<b>Capítulo III – Resultados .....</b>	<b>41</b>
3.1. Caraterização dos estudos de caso.....	42
3.1.1. Grupo 1: Incubadoras.....	42
3.1.2. Grupo 2: Born Global Incubadas .....	43
3.2. Resultados das questões de investigação.....	45
3.3. Discussão de resultados .....	55
<b>Capítulo IV – Conclusões.....</b>	<b>59</b>
4.1. Considerações finais .....	60
4.2. Implicações para teoria e prática .....	61
4.3. Limitações da investigação.....	62
4.4. Futuras linhas de investigação .....	63
<b>Referências bibliográficas.....</b>	<b>64</b>
<b>Apêndices.....</b>	<b>74</b>

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Mecanismo Básico de Internacionalização.....	19
Figura 2 - Modelo de Internacionalização da Rede de Negócios .....	19
Figura 3 - Criação e Desenvolvimento das Born Global.....	23
Figura 4 - Influência de Incubadoras para a Internacionalização de Empresas Incubadas .....	31

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Fundamentação teórica das questões de investigação.....	34
Tabela 2 - Fundamentação teórica do guião de entrevistas .....	38
Tabela 3 - Síntese de dados das incubadoras.....	53
Tabela 4 - Síntese de dados das Born Global .....	54

## **Lista de abreviaturas**

AEP – Associação Empresarial de Portugal

BG – Born Global

BIC – Business Incubator Center

CPI – Corporate Private Incubator

EBN – European Business Network

EI – Empreendedorismo Internacional

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

IPI – Independent Private Incubator

IT – Information Technology

LoF – Liability of Foreignness

LoO – Liability of Outsidership

NR – Não Respondido

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PME – Pequenas e Médias Empresas

RNI – Rede Nacional de Incubadoras

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

UBI – University Business Incubator

UE – União Europeia



O empreendedorismo é um fenômeno que tem despertado muito interesse pela sua recente e sucessiva importância para o crescimento económico do país. Configura-se, igualmente, como um acontecimento global, na medida em que a criação de novas empresas inovadoras disponibiliza serviços e produtos em grande escala, tornando-se acessível a todos (Katz, Renko, & Kundu, 2021).

As incubadoras de empresas e programas de apoio à aceleração surgem como um componente diferencial para a promoção do empreendedorismo, por permitirem o acesso à função empresarial e criação de empresas (Caetano, 2011). Isto deve-se ao facto destas organizações criarem um ambiente favorável à inovação e ao surgimento de oportunidades. Além disso, a existência de novas empresas no seio do empreendedorismo traz desafios no que concerne à aprendizagem e acesso a recursos, visto que as *startup* caracterizam-se pela falta de recursos e experiência de gestão. Como tal, as incubadoras constituem o apoio necessário ao fornecer aos empreendedores condições favoráveis ao desenvolvimento do seu negócio.

Nas últimas décadas, a globalização e a conseqüente ampliação do empreendedorismo está a transformar o mundo económica, política e tecnologicamente. As empresas e os empreendedores necessitam, cada vez mais, de procurar novas oportunidades fora do país de origem e internacionalizarem os seus modelos de negócio de modo a competirem num ambiente globalizado (Costa et al., 2019). A internacionalização como estratégia de competição e aprendizagem dos mercados tem sido, por isso, extensivamente abordada na literatura. Este fenómeno cresce, além do mais, devido ao número de empresas nascidas globais que vêm surgindo (Kuryan, Khan, & Gustavsson, 2018).

Numa altura em que Portugal atravessa um momento de fragilidade económica associada às conseqüências da Pandemia Covid-19, e conforme o verificado em outros períodos de crise, constata-se que as empresas têm tendência para entrar cada vez mais cedo no mercado externo para garantir o seu crescimento sustentável e evitar incertezas. As empresas *Born Global* representam um progresso no processo de internacionalização e vêm contradizer as teorias de internacionalização sequenciais tradicionais. Estas empresas caracterizam-se por, desde início, procurar vantagens do uso de recursos e venda de produtos/serviços em vários países (McDougall & Oviatt, 2000).

As *Born Global* são, maioritariamente, empresas empreendedoras com mentalidade global. Os seus empreendedores reconhecem oportunidades globais, através de nichos ou

novos ramos de negócio (Drennan, Khan, & Winter, 2020). Apesar de serem caracterizadas por um alto nível de inovação e conhecimento diferenciativo, enfrentam desafios ao nível da acessibilidade de recursos, tal como quaisquer outras *startup*. Deste modo, as incubadoras de empresas representam uma solução ao oferecerem alternativas na forma de recursos e serviços de apoio (Costa et al., 2019).

Nos últimos anos, tem-se registado um aumento significativo de incubadoras em Portugal. Apesar dos desafios enfrentados em 2020, os dados da Rede Nacional de Incubadoras demonstram que as incubadoras portuguesas continuam relevantes no desenvolvimento do tecido empresarial. No entanto, ainda existe uma certa escassez de informação e estudos sobre o tema (Caetano, 2011), nomeadamente no que concerne à dinâmica incubadora-incubação, ou seja, como funciona o processo de incubação e os seus resultados.

As *startup* nascidas globais (*Global Startup*) representam, igualmente, um grande impulso para o progresso económico do nosso país e, portanto, carecem também de investigação, no que diz respeito à sua presença em ambiente de incubação. Apesar de nascerem com pretensão global, segundo diferentes autores, podem começar atividades internacionais entre dois a seis anos. Por isso, a sua internacionalização pode não ser imediatamente automática, necessitando de um processo e recursos adequados. Fazer parte de um espaço compartilhado pode trazer vantagens ao nível da internacionalização, logo torna-se pertinente estudar o processo de internacionalização neste contexto de incubação.

Com este estudo pretende-se compreender como uma incubadora influencia a rápida internacionalização das *Born Global* incubadas. Em vista disso, é necessário perceber como funciona o processo de internacionalização, quais os recursos cruciais para tal, quais recursos as incubadoras fornecem e se estão diretamente ligados à entrada da empresa em mercados estrangeiros.

Para alcançar estes objetivos, recorreu-se a uma metodologia qualitativa na forma de estudo exploratório, por ser um fenómeno pouco estudado, até à data. Através de uma abordagem indutiva, foram estudados oito casos: quatro incubadoras e quatro empresas *Born Global* incubadas.

Deste modo, foi possível obter a confirmação da influência que as incubadoras têm na internacionalização das incubadas através da perspectiva de ambas as partes. Seguindo uma análise de conteúdo através da codificação dos resultados, foi possível identificar quatro

fatores influenciadores: Características do Empreendedor, *Networking*, Mentoria e Credibilidade. Resultados estes que contribuem para o desenvolvimento de um enquadramento teórico deste tema em Portugal, e ativamente para o exercício das funções de incubadoras e *Global Startup*.

Considerando esta finalidade, a dissertação está dividida do seguinte modo: após a introdução, no capítulo I surge o enquadramento teórico onde são abordados os principais temas e conceitos necessários à compreensão do estudo. Os construtos concentram-se na temática do empreendedorismo internacional, teorias e processo de internacionalização, surgimento de novos empreendimentos (*Born Global*), e incubação e os seus principais serviços. Seguidamente, no mesmo capítulo, são apresentados os objetivos e proposições de investigação, às quais se pretende responder no terceiro capítulo. No capítulo II é abordada a metodologia utilizada e qual a melhor abordagem, bem como o instrumento de recolha de dados, como os participantes foram selecionados e qual o procedimento de recolha e tratamentos desses dados. No capítulo III apresenta-se os resultados dos casos estudados, seguindo-se-lhe a análise dos dados das entrevistas e a resposta às principais questões de investigação. Posteriormente, a discussão apresenta o cruzamento destas informações. Por fim, no capítulo de conclusão, apresentam-se as considerações finais, conjugadas com as principais implicações para a teoria e prática. O estudo culmina com as limitações do estudo e as futuras linhas de investigação.

## **CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA**

---

## 1.1. Empreendedorismo

### 1.1.1. Conceito e evolução

O empreendedorismo como área de estudo apresenta-se relativamente recente em comparação com outras áreas da atividade económica (Carlsson et al., 2013; Landström, 2020). Este campo tem vindo a estabelecer várias teorias e quadros conceituais, não obstante o conjunto destas não se fundamentar numa base teórica distinta, diferencial e defensável (Murphy, Liao, & Welsch, 2005). De facto, Murphy et al. (2005), fazendo referência a vários autores (e.g., Cantillon, Say, Marshall, Schumpeter, Drucker, Venkataraman, entre outros), mencionam (1) que não existe um equilíbrio entre o surgimento da teoria e a fundação do paradigma em si mesmo e (2) que é necessário delinear a história do desenvolvimento conceitual do empreendedorismo.

Certamente, empreendedorismo como uma questão intelectual remonta ao século XVIII, através do contributo de Richard Cantillon (Landström, 2020). Considerado por muitos um dos percursores/ criadores do termo empreendedorismo introduziu o conceito “*Entrependre*” (Monteiro, 2010). Oportuno salientar que, apesar da introdução a este novo conceito, os indivíduos empreendedores sempre existiram mesmo que sem uma definição e caracterização. Através da sua obra “*Essay sur la Nature do Commerce en Général*” (1755) Cantillon foi capaz de diferenciar o empreendedor do capitalista, sendo o empreendedor aquele que assume riscos e o capitalista aquele que fornece o capital (André, 2015; Silveira, Passos, & Martins, 2017).

Mais tarde, e dando início à teoria clássica do empreendedorismo, a obra de Jean Baptist Say (1803) demonstra o empreendedor como o indivíduo capaz de responder a oportunidades não satisfeitas no mercado e de mover recursos económicos de uma área de baixa produtividade para uma de maior retorno (Coura, Neto, Verwaal, & Oliveira, 2018). Assim e desta forma, Say reduziu o conceito de empreendedorismo a uma função meramente gerencial, sob o papel de um tipo de trabalho responsável por combinar os meios de produção (Peneder, 2009).

De facto, através do precursor da teoria clássica, os teóricos iniciaram estudos dando maior importância à descrição do empreendedor e às suas características, em detrimento do conceito geral de empreendedorismo, por terem verificado a posição central que este desempenha na empresa. Enquanto que Say destaca as qualidades do empreendedor como capacidades morais, de julgamento, perseverança e conhecimento dos negócios, outros

autores como Marshall (1890, 1930) acrescentam capacidade geral, capacidade especializada, inteligência e liderança natural (Monteiro, 2010). O autor anterior refere ainda que os modelos neoclássicos possuem, com efeito, uma visão otimista, assumindo os empreendedores como dotados de racionalidade e comportamento perfeitos e, dessa maneira, Marshall ambiciona estes indivíduos como portadores de inovação e razão do progresso. Sendo Marshall uma reminiscência de Say, e influenciado por outros economistas que realçam o papel de gestão do empreendedor, sustenta o legado que define o empreendedor como gerente especializado que age como “empregado da classe capitalista” (Peneder, 2009, p. 80).

Posteriormente, a visão sobre este indivíduo evoluiu com Joseph Schumpeter (1911) que, ao contrário da maioria dos contribuidores da época, e rejeitando as noções de Cantillon, entendia-o não como um capitalista portador de riscos mas sim como o principal promotor do desenvolvimento económico através da inovação; pela exploração de combinações de recursos produtivos (Fontenele, 2010); pela capacidade de introduzir novos produtos e serviços; e pela criação de novas formas de organização (Coura et al., 2018).

Inclusive, outro autor que salienta a inovação como característica fundamental é Peter Drucker. O austríaco acrescenta, em 1993, que, os empreendedores devem, para além de utilizar os seus talentos pessoais e intelectuais, “mobilizar recursos externos, valorizando a interdisciplinaridade do conhecimento e da experiência, para alcançar seus objetivos” (André, 2015, p. 7). Este teórico interliga os conceitos de empreendedorismo e inovação como essenciais para o exercício do empreendedor na medida em que este deve procurar sistematicamente por aprender e praticar a inovação (Monteiro, 2010).

Não obstante os autores abordados terem expressado concepções sobre o que é ser empreendedor, a abordagem de investigação carecia de uma definição explícita do conceito de empreendedorismo. Venkataraman (1997) revela que a maioria dos investigadores definem o estudo somente nesse sentido (quem é e o que faz o empreendedor) fazendo gerir definições incompletas (Shane & Venkataraman, 2000). Além disso, o mesmo autor indica ser mais útil defini-lo em termos centrais, procurando compreender como os bens e serviços futuros surgem. Diante disso, o surgimento das atividades empreendedoras, levando à criação de novas empresas ou novas atividades na organização existente, mudaram o foco de investigação nas características e comportamento do empreendedor para o empreendedorismo como um todo (Carlsson et al., 2013).

No entanto e apesar de, mencionado inicialmente, a opinião predominante acerca dos estudos sobre empreendedorismo ser que os fundamentos teóricos e empíricos são muito vagos e verifica-se uma “considerável confusão (...) na maneira como as pessoas usam o termo empreendedorismo” (Ahmad & Seymour, 2008, citado por Peneder, 2009, p. 78), foi-se gradualmente criando e existe, atualmente, um consenso acerca da abordagem deste campo de investigação. Deste modo, Shane e Venkataraman (2000) e Venkataraman (1997), demonstram que este aborda o estudo das fontes de oportunidade, da descoberta, e da evolução e exploração de oportunidades (Murphy et al., 2005). Isto significa que é procurado entender como certas oportunidades que geram bens e serviços são “descobertas, criadas e exploradas, por quem e com quais consequências” (Peneder, 2009, p. 78).

Primeiramente, empreendedorismo refere-se a uma função económica levada a cabo por indivíduos que, podendo agir independentemente ou dentro de uma organização, introduzem as suas (novas) ideias no mercado, tendo em conta o fator da incerteza (Carlsson et al., 2013). Acresce ainda a definição de empreendedorismo como a criação de um novo empreendimento incentivado pela necessidade, interação com o meio ambiente ou descoberta de oportunidades (Cavalcanti, Farah, & Marcondes, 2020).

Enquanto que muitos autores, como Marshall (1890), Schumpeter (1911) e Drucker (1993), referem a interligação inevitável entre empreendedorismo e inovação, no sentido de ser um processo de criação de algo novo, diferente e com valor, muitos outros consideram que o empreendedorismo aborda, assim também, outros conhecimentos e problemáticas. Este fenómeno pode nascer a partir de uma oportunidade identificada, sugerindo que não se limita a empreendimentos inovadores mas, por exemplo, à possibilidade de surgir devido a assimetria de informação (André, 2015). Semelhantemente, é tipificado como uma atividade impulsionada pela experimentação, aprendizagem e conhecimento (Forsgren, 2016).

Efetivamente, todas estas definições remetem para os conceitos de inovação, riscos, busca de oportunidades e criatividade, e por isso mesmo os teóricos da área apresentaram-nos, ao longo dos anos, várias tipologias e perspetivas de empreendedorismo (Coura et al., 2018).

### **1.1.2. Empreendedorismo como gestão baseada nas oportunidades**

De acordo com Silveira et al. (2017), o empreendedorismo pode surgir de duas formas: por necessidade ou por oportunidade. Isto significa que empreendedores por necessidade surgem por uma motivação financeira devido à falta de emprego e não apenas

pela ambição de ter um negócio próprio. Os mesmos autores fazem referência aos tempos de crise na conjuntura económica de um país, como sendo uma das principais causas deste tipo de empreendedorismo. Por outro lado, empreendedorismo por oportunidade surge quando o empreendedor vê uma nova oportunidade/ideia que outros negligenciaram ou optaram por não arriscar (Alvarez & Busenitz, 2001), sendo considerado como um processo totalmente intencional (Monteiro, 2010).

Além disso, Shane e Venkataraman (2000) argumentam que para haver empreendedorismo é necessário haver, previamente, oportunidades empreendedoras. Definem estas oportunidades como situações de criação/introdução de novos produtos, serviços, matéria-prima e métodos de organização que são vendidos a um valor superior ao custo de produção. Smith, Matthews, e Schenkel (2009) definem oportunidade empreendedora como “uma situação viável de procura de lucro para explorar uma ineficiência de mercado que fornece um produto, serviço, matéria-prima ou método de organização inovador, aprimorado ou imitado, em um mercado pouco saturado” (p. 41). Estes autores estabelecem a distinção entre conhecimento e informação como uma questão relevante na definição de oportunidades empreendedoras. O conhecimento refere-se a um atributo estruturado e coerente, ligado ao indivíduo através de um processo cognitivo de aquisição. Por outro lado, a informação é um atributo da oportunidade, independente do indivíduo. O indivíduo pode reunir conhecimento para gerar informações (oportunidades), no entanto, não é condição necessária para que uma oportunidade exista (Smith et al., 2009).

Deste modo, a principal conceptualização do empreendedorismo é apresentada por Shane e Venkataraman (2000) como a área de estudo de fontes de oportunidade, da avaliação e exploração dessas oportunidades, e o os indivíduos que as descobrem e operam. Por conseguinte, existem três conjuntos de questões de investigação neste sentido: (1) por que, quando e como as oportunidades surgem, (2) por que, quando e como algumas pessoas descobrem e exploram essas oportunidades e (3) por que, quando e como são usados diferentes modos de ação para explorá-las (Shane & Venkataraman, 2000).

Esta abordagem baseada nas oportunidades pressupõe, primeiramente, que a descoberta empreendedora abrange um tipo de novidade que, não se derivando de *inputs* e *outputs* anteriores, pode ser prevista através de um conjunto de fatores como o conhecimento prévio (Murphy et al., 2005). Com efeito, o conhecimento de oportunidades e problemas a resolver revela uma tendência para iniciar decisões (Forsgren, 2016).

Na etapa seguinte, a exploração da oportunidade exige que o empreendedor considere que o valor esperado do lucro seja alto o suficiente para compensar: o custo de oportunidade de outras alternativas, a falta de liquidez do investimento de tempo e dinheiro, e o fator de incerteza (Shane & Venkataraman, 2000). Saliente-se ainda, que os mesmos autores consideram a exploração da oportunidade um fator crítico, visto que, embora a descoberta seja uma condição necessária para o empreendedorismo, não é suficiente.

No que diz respeito à exploração de oportunidades empreendedoras na economia, Cavalcanti et al. (2020) descrevem os três tipos diferentes de empreendedorismo: (1) empreendedorismo *startup* ou criação de novas empresas, (2) exploração de oportunidades em empresas estabelecidas e (3) empreendedorismo em geral, sem ocorrer dentro de uma organização. Atualmente, na maioria das vezes ocorre a criação de *startup*, principalmente no ramo da tecnologia: *startup high-tech* (Cavalcanti et al., 2020; Shane & Venkataraman, 2000).

### **1.1.3. Empreendedorismo Internacional**

Empreendedorismo internacional (EI) verifica-se como um campo de investigação recente, no entanto, tem vindo a atingir um interesse gradual por parte dos investigadores na área de negócios internacionais (Dimitratos & Plakoyiannaki, 2003). McDougall e Oviatt (2000), principais teóricos a abordar esta temática, referem que EI tornou-se num domínio de pesquisa importante na interseção de empreendedorismo e negócios internacionais.

Inicialmente, considerou-se EI como o desenvolvimento de novos empreendimentos/ organizações que desde o nascimento operam globalmente. McDougall, em 1989, considerou o EI como apenas relevante para o estudo de empresas *Born Global* (Dimitratos & Plakoyiannaki, 2003). No entanto, recentemente, McDougall e Oviatt (2000) ampliaram o conceito de modo a incluir comportamento inovador, proactivo e de procura de risco, além fronteiras.

Apesar da internacionalização ser um dos exemplos da atuação empreendedora, na medida em que um ato empreendedor implica novas combinações (de produtos, tecnologia, mercados, etc.) (Meneses, 2010), empreendedorismo internacional e empreendedorismo tradicional distinguem-se no que admite à forma como ocorre o processo. No EI não ocorre apenas a criação de negócios (como no caso do tradicional), tratam-se de processos de organizações que se internacionalizam por meio de ações empreendedoras, podendo ser implementadas pelo proprietário ou por outro colaborador (Pereira & Moraes, 2014).

Por sua vez, Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), propõem que “EI é um processo em toda a organização que está embutido na cultura organizacional da empresa e que procura, através da exploração das oportunidades no Mercado Internacional, gerar valor” (p. 189). Isto significa que: a toda a organização estende-se a todos os níveis hierárquicos da empresa (não sendo exclusivo aos níveis superiores, subsidiárias ou departamento de operações internacionais); é um processo que abrange um desenvolvimento dinâmico, decisões integradas e considerável comprometimento de recursos; e está inserido na cultura organizacional na medida em que afeta a resposta da empresa às atividades internacionais.

Wach e Wehrmann (2014), consideram que a teoria de EI foca em três questões essenciais: o empreendedor, o processo empreendedor, e o ambiente externo de negócios. O primeiro, relaciona-se com a orientação estratégica de uma empresa e às práticas e métodos de tomada de decisão que, em conjunto, são exibidas através da proatividade, inovação, assunção de riscos, autonomia e competitividade (Gerschewski, Rose, & Lindsay, 2015). Os autores referenciados descrevem a orientação empreendedora como sendo um importante recurso organizacional intangível que oferece uma vantagem competitiva sustentada. Esta orientação influencia a seleção de recursos e capacidades, assim como promove uma crescente aprendizagem organizacional que, por sua vez, faz com que haja maior conhecimento externo (Kretschmer & Garrido, 2019).

Assim, a pesquisa em EI destaca o “fator humano” e não o “fator planejador” (Wach & Wehrmann, 2014), o que se relaciona com a segunda questão: o processo empreendedor. Estes teóricos detalham que através da estratégia são só fornecidas diretrizes para o processo, não sendo a única causa para atividades internacionais. Do mesmo modo, o domínio do ambiente externo aliado à inovação são causas do empreendedorismo internacional na medida em que são percebidos como uma grande vantagem competitiva das empresas: estas pretendem obter maior eficiência econômica e financeira e através da exploração do mercado externo e da inovação conseguem-no (Rocha do Vale, 2020). Em consonância com as três questões mencionadas, o processo de empreendedorismo internacional emerge naturalmente.

Portanto, o EI “desenvolve a sequência típica do processo de internacionalização começando com o reconhecimento de oportunidades e terminando com o desempenho corporativo, em que a mobilização de recursos e as capacidades dinâmicas desempenham um papel importante” (Wach & Wehrmann, 2014, p. 15).

## **1.2. Processo de Internacionalização**

O fenómeno da internacionalização, não sendo recente, tem evoluído consideravelmente ao longo do tempo, sendo ainda o seu estudo questionável e de difícil definição (Almeida, 2017). Essencialmente, a internacionalização consiste no processo estratégico de escolha de entrada e na alocação e implementação de recursos e capacidades organizacionais no mercado externo, com o principal objetivo de expandir o negócio (Autio & Zander, 2016; Farias, 2019). Este processo de decisão requer a análise aprofundada de fatores e indicadores com características particulares e complexas (Casillas, Acedo, & Rodríguez-Serrano, 2020).

Para Albuquerque Filho, Freire, De Luca e Vasconcelos (2020), a internacionalização representa um processo organizacional que proporciona à empresa crescimento e diversificação de investimentos, com o propósito de alcançar novas oportunidades em ambientes emergentes com características diferentes do seu país de origem (e.g., cultura), em que estas oportunidades contribuem para suprir as necessidades dos consumidores. Efetivamente, o objetivo final do processo de internacionalização é reforçar a competitividade global no decorrer do controlo de novos mercados, diminuição de custos de informação, redução e partilha dos riscos e otimização de recursos de produção (Almeida, 2017).

Em conformidade com o mencionado na secção anterior, a internacionalização assemelha-se ao empreendedorismo na medida em que pode ser caracterizada como empreendedorismo corporativo (Johanson & Vahlne, 2009), onde a inovação e exploração de novas oportunidades transpõem o mercado interno. Estes autores referem ainda que existem algumas características que aproximam a internacionalização ao empreendedorismo: características ambientais, um número limitado de opções disponíveis, desenvolvimento incremental e altos níveis de incerteza.

Do mesmo modo, semelhante ao empreendedorismo, Oviatt e McDougall (2005), assumem a internacionalização como a avaliação e exploração de oportunidades através das fronteiras regionais com o objetivo de criar futuros produtos e serviços. Também Engelman, Zen e Fracasso (2015) representam esta como oportunidade de crescimento e criação de valor para a organização. Estas duas definições agem em conformidade com o elemento de inovação, associado ao processo de empreendedorismo. Acresce que a internacionalização é vista como um impulsionador da inovação que, por ser um recurso indispensável em

mercados altamente competitivos, facilita, por sua vez, a inserção em mercados estrangeiros (Albuquerque Filho et al., 2020), funcionando como complemento um do outro.

A expansão internacional, em outras palavras, estratégia de internacionalização é considerada como uma das estratégias mais críticas para a empresa, na medida em que envolve considerável investimento e evidencia grandes consequências na *performance* desta (Vătămănescu, Andrei, Nicolescu, Pînzaru, & Zbucnea, 2017). Uma implementação bem-sucedida requer uma estratégia adequada e precisa, em que a definição objetiva de determinadas decisões constitui um dos mais importantes fatores a ter em consideração (Casillas et al., 2020; Vătămănescu et al., 2017). Assim sendo, o processo de internacionalização visa responder a uma série de decisões chave tais como: localização, modo de entrada, quanto investir, como gerir a operação internacional (Beugelsdijk, Kostova, Kunst, Spadafora, & van Essen, 2018), entre outras adequadas a cada caso.

De seguida abordar-se-á uma das decisões organizacionais com mais impacto na estratégia de internacionalização: o modo de entrada.

### **1.2.1. Modos de entrada nos mercados internacionais**

Efetivamente, os diferentes modos de entrada possíveis influenciam fortemente a *performance* de uma empresa no mercado internacional, uma vez que a escolha errada pode ter efeitos negativos a longo prazo devido à possível alocação de recursos financeiros (e outros) por um método desadequado (Cederqvist, 2018).

Para Kotabe e Helsen (2010), para proceder à seleção do modo de entrada existem duas categorias de critérios: interna e externa (Farias, 2019). Os autores apontam os critérios internos como aqueles que se relacionam com os objetivos da empresa, a necessidade de controlo, os recursos internos, o custo previsto das transações (determinados pelos ativos da empresa), as competências e a incerteza da transação interna. Enquanto que os critérios externos preocupam-se com o tamanho e crescimento do mercado, a incerteza da transação externa, o risco-país, as regulamentações governamentais, o ambiente competitivo, a distância cultural e a infraestrutura (Beugelsdijk et al., 2018; Farias, 2019).

Os modos de entrada podem ser divididos como Com Capital Próprio (*Equity*) e Sem Capital Próprio (*Non-Equity*) (Farias, 2019). Em relação ao modo sem capital, encontra-se a Exportação Indireta como sendo o método com menor risco, à qual muitas empresas tendem a iniciar as operações internacionais (Menéres, 2015; Nunes & Steinbruch, 2019). Neste

método, os produtos são vendidos ao mercado externo por intermediários de exportação, que tratam de todas as atividades: documentação, movimentação física dos produtos, canais de distribuição, entre outros (Cederqvist, 2018). Por outro lado, a Exportação Direta não utiliza mediador sendo que a empresa assume todo o controlo e é responsável pelas atividades mencionadas anteriormente, incluindo marketing e estabelecimento de política de preços (Cederqvist, 2018; Pereira & Pinto, 2017).

Ainda abordando modos *Non-Equity*, os Acordos Contratuais, que compreendem duas ou mais entidades obrigadas a cumprir certos tópicos acordados, são um outro exemplo de baixo comprometimento de recursos para entrar em mercados estrangeiros (Menéres, 2015). O Licenciamento possui essas características, constituindo a aquisição, por empresários do país anfitrião, de uma licença de fabricação ou produção (Costa & Figueira, 2017), na qual os riscos são evitados visto que a maioria destes incide sobre o licenciado (Cederqvist, 2018). De um modo mais alargado que este último, existe o *Franchising*, abordado através de uma parceria com vista à exploração de produtos ou serviços (Rocha do Vale, 2020). Este método dispõe de vantagens ao nível da fácil inclusão nos mercados internacionais, imagem já consolidada e estratégia de marketing previamente definida (Nunes & Steinbruch, 2019). Todos estes aspetos facilitam o processo de internacionalização, na medida em que atenuam riscos e preocupações que advêm.

Além disso, existem outro tipo de alianças, como as *Joint Ventures*, todavia consideradas por muitos autores como Com Capital Próprio, visto que requerem um comprometimento considerável de recursos (Menéres, 2015). Esta aliança realiza-se entre duas ou mais empresas que destinam o seu capital e recursos para um projeto em comum, recebendo ambos lucros proporcionais à sua contribuição. Este projeto pode resultar na forma de aquisição parcial de uma sociedade já existente no estrangeiro, na criação de uma nova empresa, na constituição de uma sociedade num país terceiro e na criação de sociedades mistas com um parceiro local (Pereira & Pinto, 2017). Para pequenas empresas com recursos limitados, uma *Joint Venture* é um dos melhores métodos *equity-based*, pois pode minimizar recursos e riscos (Cederqvist, 2018).

Acrescentando-se ao modo de entrada anteriormente mencionado, existem as Subsidiárias de capital totalmente próprio, que funcionam para empresas que pretendem continuar a ter controlo total nas operações da empresa-mãe e delegar controlo para os investidores nas subsidiárias (Nunes & Steinbruch, 2019). As Aquisições são um dos

exemplos, pois referem-se a empresas ou grupos de investidores que compram o capital ou o controle acionário de outra empresa, apresentando vantagens ao nível do rápido acesso ao país, aos mercados internacionais, tecnologias locais e marcas já consolidadas (Costa, Ferreira, Cunha, & Pinto, 2020; Nunes & Steinbruch, 2019).

Por último, o método *Greenfield*, mais completo que o anterior, cria novos ativos fixos da empresa noutra país, por exemplo, uma nova organização a partir do zero (Costa et al., 2020). Nunes e Steinbruch (2019), salientam que este tipo de projetos não permite acesso direto aos recursos existentes na empresa estrangeira, mas sim adquirir recursos disponíveis nos mercados locais o que, por sua vez, requer grande investimento de tempo e capital.

### **1.2.2. Modelos de internacionalização**

Para além das decisões de entrada, as organizações enfrentam outras questões a considerar, sendo estas críticas para o decorrer do processo e da estratégia adjacente (Beugelsdijk et al., 2018). Tal como mencionado acima, o mesmo autor refere que estas decisões compreendem a localização, o montante do investimento e na organização dos recursos de forma a minimizar possíveis riscos e perdas e, assim, maximizar as oportunidades provindas do mercado externo. Para explicar estas estratégias surgiram as teorias de internacionalização, através das mais variadas perspetivas.

Por certo, o núcleo dos estudos de negócios internacionais concentra-se na explicação e teorização dos modelos de internacionalização, resumidos em duas grandes correntes: a abordagem económica/ racional (Cederqvist, 2018; Costa et al., 2019; Holmberg & Holmström-Szugalski, 2017); e a abordagem ‘orientada para o processo’ (Blackburne & Buckley, 2019), mais conhecida como abordagem comportamental/cultural (Costa et al., 2019; Engelman et al., 2015; Holmberg & Holmström-Szugalski, 2017; Kretschmer & Garrido, 2019).

A primeira fase dos estudos sobre internacionalização provém da economia tradicional, que se baseia na tomada de decisão (pela empresa) com ênfase na maximização de lucros (Kretschmer & Garrido, 2019). Esta estratégia económica engloba a teoria das imperfeições do mercado, as teorias de economia organizacional, a teoria baseada em recursos, entre outras, mais tarde desenvolvidas para o Paradigma Eclético de Dunning (Blackburne & Buckley, 2019). Este último, realça e resume a abordagem económica na medida em que refere os tipos de vantagens disponíveis para as empresas entrarem no mercado externo, através do IDE (Holmberg & Holmström-Szugalski, 2017; Pereira &

Pinto, 2017). De facto, a abordagem económica assinala que os motivos de internacionalização envolvem procura de mercado, de eficiência, de recursos naturais e conhecimentos ou procura de ativos estratégicos, em que “as empresas optam por investir num local específico devido às oportunidades de crescimento e/ou vantagens de custo” (Beugelsdijk et al., 2018, p. 95).

Posteriormente, a abordagem comportamental, ao contrário da económica que pressupõe escolhas racionais e acesso a informações perfeitas (Cederqvist, 2018), engloba aprendizagem organizacional e experiência e reconhece que as empresas são limitadas na sua racionalidade graças à perceção administrativa (Holmberg & Holmström-Szugalski, 2017). Isto é, o foco situa-se nas perceções, atitudes e restrições cognitivas das decisões gerenciais (Kretschmer & Garrido, 2019).

Esta abordagem mais subjetiva explica a internacionalização como um processo de mitigação de risco (Costa et al., 2019). Efetivamente, esta noção é evidenciada no estudo de Engelman et al. (2015), quando afirmam que as abordagens comportamentais consideram que o processo de internacionalização depende das atitudes e conhecimentos dos vários atores (indivíduos e organizações) na procura pela redução de risco.

Do mesmo modo, um dos construtos mais preponderantes na discussão dos modelos comportamentais é a velocidade de internacionalização (Katz et al., 2021) sendo que autores como Oviatt e McDougall (2005) consideram que quanto mais cedo for essa internacionalização, aparentemente mais rápido será o crescimento da empresa. Inclusive, os autores supramencionados expõem a existência de três aspetos no que diz respeito à velocidade de internacionalização de uma empresa: (1) tempo entre a descoberta de uma oportunidade e a primeira entrada no mercado externo, (2) rapidez com que as entradas no mercado estrangeiro avançam, tendo em conta os mercados psiquicamente distantes e (3) rapidez com que os compromissos internacionais são feitos, calculado através do aumento da percentagem de vendas internacionais (Hsieh et al., 2019).

Mais tarde, Casillas e Acedo (2013) vêm indicar outras três dimensões acerca da velocidade: (1) velocidade de mudança na intensidade comercial internacional, ou seja, o crescimento da proporção das vendas derivadas do estrangeiro durante um período de tempo, (2) velocidade de mudança no comprometimento de recursos no exterior e (3) velocidade de dispersão (crescimento em amplitude) dos mercados internacionais; “definido como o

aumento, ao longo do tempo, no número, variedade e distância dos países onde uma empresa atua” (Casillas & Acedo, 2013, p. 20).

Posto isto, Hsieh et al. (2019) definem velocidade de internacionalização “como o período de tempo específico sobre o qual a empresa tem alcançado um certo estado de internacionalização desde o início” (p. 270). Os mesmos autores agregam as noções dos seus antecessores (Casillas & Acedo, 2013; Oviatt & McDougall, 2005) construindo a concepção de que os estados de internacionalização de uma empresa abrangem alcançar a primeira entrada no mercado estrangeiro, a profundidade atual (proporção da empresa de vendas externas em relação ao total) e diversificação/ amplitude geográfica.

Com o fim de compreender de que modo as empresas internacionalizam, torna-se pertinente desenvolver com maior pormenor as abordagens comportamentais e, portanto, deste ponto de vista é representado pelos modelos de estágio: Modelo Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977) e Modelo I (Rogers, 1962); Modelo/ Teoria das Redes (Johanson & Mattson, 1986; Johanson & Vahlne, 2009); e *Born Globals* (McDougall, 1989) (Engelman et al., 2015).

#### **1.2.2.1. Modelo de Uppsala (Modelo U)**

A teoria tradicional, e a principal base desta temática sob a perspetiva comportamental, foi desenvolvida na década de 1970, pela Universidade de Uppsala, no âmbito de uma investigação sobre os processos de internacionalização de empresas suecas manufactureiras (Rodini, 2018). O principal objetivo do estudo consistiu na explicação e previsão de diferentes padrões de comportamento neste processo (Pereira & Pinto, 2017).

O modelo, primeiramente desenvolvido por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e posteriormente complementado por Johanson e Vahlne (1977), sugere que as empresas passam por pequenos passos ao entrar num novo país e, portanto, o processo de internacionalização ocorre de forma gradual, em vez de experienciar grandes investimentos num país estrangeiro de uma só vez. Esses passos são caracterizados por diferentes graus de incerteza e informação, daí que o processo se torne lento e incremental (Costa et al., 2019).

O pressuposto do Modelo U é que a empresa siga uma lógica de *market-seeking*, em que a experiência e uma sólida base doméstica anteceda a expansão internacional (Miranda, 2018). Diante disso, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) apresentam algumas etapas que as empresas seguem: primeiramente, tendem a exportar por meio de um intermediário no

mercado estrangeiro; seguido da criação de uma subsidiária de vendas; e, por fim, eventualmente, estabelece-se uma subsidiária de produção (Johanson & Vahlne, 1977). Deste modo, o mercado doméstico é o mercado base e, à medida que a empresa responde a estímulos externos e o empresário obtém mais conhecimento de mercado, a empresa vai amadurecendo e as incertezas e riscos diminuem (Blackburne & Buckley, 2019; Meneses, 2010; Rodini, 2018).

Efetivamente, o conceito de conhecimento desempenha um papel crucial na teorização do Modelo U, por ser fundamental obter conhecimento do mercado externo para aumentar o comprometimento internacional (Casillas, Barbero, & Sapienza, 2015). Geralmente, as empresas apresentam pouco conhecimento experiencial dos mercados, o que se concretiza numa desvantagem em relação a empresas locais (Meneses, 2010). Mediante o exposto, torna-se necessário que as empresas desenvolvam vantagens competitivas de modo a contrabalançar o efeito de *Liability of Foreignness* (Miranda, 2018). Este efeito (LoF) explica exatamente o porquê de um investidor estrangeiro necessitar de uma vantagem específica da empresa para compensar essa sujeição: “Quanto maior a distância psicológica, maior é a *liability of foreignness*”. (Johanson & Vahlne, 2009, p. 1412).

O conceito de distância psicológica (ou cultural) refere-se à diferença entre o país de origem e o de destino (Beugelsdijk et al., 2018) tendo em conta os seguintes fatores: linguagem, sistemas políticos, educação, etc. (Pereira & Pinto, 2017). Johanson e Vahlne (1977) demonstram que quanto maior for a diferença da distância psicológica, maior a incerteza entre os dois países. Aquando a internacionalização, as empresas possuem tendência para expandir, primeiramente, para países geográfica e culturalmente mais próximos e, gradualmente, para países distantes à medida que obtêm mais experiência (Beugelsdijk et al., 2018).

O mecanismo de internacionalização criado por Johanson e Vahlne (1977) pressupõe que o conhecimento acumulado e o comprometimento estabelecido nos mercados afetam as decisões de mais comprometimento e a própria execução dessas decisões. Demonstrado na Figura 1, o modelo considera como os fatores estáticos (conhecimento de mercado e comprometimento com o mesmo) influenciam os fatores de mudança (decisão de comprometimento e atividades atuais) e vice-versa (Meneses, 2010).

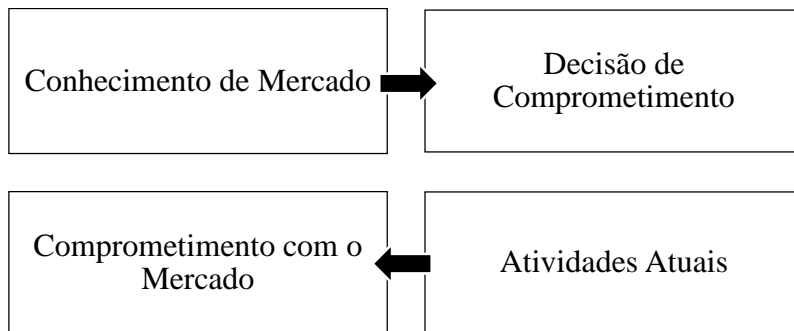


Figura 1 - Mecanismo Básico de Internacionalização

Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (1977, p. 26).

Segundo Meneses (2010), as atividades atuais são a essência do mecanismo: “As atividades correntes desempenham um papel fundamental, pois são a principal fonte de conhecimento experiencial para a empresa” (p. 22). Essencialmente, este modelo demonstra que, através da aprendizagem experiencial, a empresa cria mais conhecimento, reconhece oportunidades, cria redes internacionais e, assim, diminui a incerteza e supera as limitações (Drennan et al., 2020).

De facto, na revisão e reformulação do modelo original, Johanson e Vahlne (2009), reconhecem a importância da rede de negócios. Algumas alterações foram feitas ao modelo básico, como se pode ver na figura seguinte.

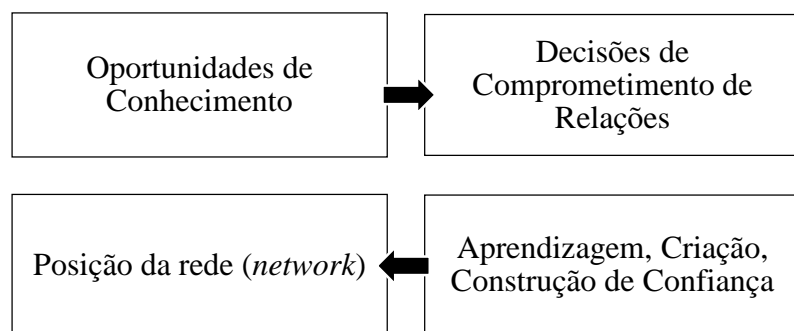


Figura 2 - Modelo de Internacionalização da Rede de Negócios

Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (2009, p. 1424).

Aqui, os autores reconhecem as oportunidades como um constituinte do conhecimento, sendo um elemento que conduz o processo. Juntamente com a ideia do comprometimento com o mercado que foi substituída pela perceção do mercado como rede de negócios, bem como as decisões passarem a ser sobre relações para esclarecer este comprometimento acrescido às redes.

### **1.2.2.2. Modelo Relacionado com a Inovação (Modelo I)**

A partir do modelo de Uppsala, surgiram outros tendo em conta perspectivas e abordagens com diferentes especificidades, sendo um deles um modelo de inovação: Modelo I (Costa et al., 2019). Este surge no trabalho de Rogers em 1962, com o termo *innovation-related*, onde conceitualizou a ideia de que cada estágio da internacionalização é considerado uma inovação para a empresa (Meneses, 2010).

Sendo que se baseia, igualmente, na abordagem comportamental, apresenta semelhanças com o Modelo U pois entende a internacionalização como um processo gradual e de sequência de estágios de aprendizagem, porém acrescenta que a decisão de internacionalização constitui uma estratégia de inovação da empresa (Engelman et al., 2015). Os autores mencionados anteriormente destacam que, geralmente, o Modelo U está associado ao processo de internacionalização de grandes empresas e o Modelo I a pequenas e médias empresas.

De acordo com os estudos sobre esta temática verificam-se diferentes pontos de vista sobre os estágios do modelo. No entanto, Meneses (2010), ao proceder ao levantamento dos modelos de vários autores, em que a maioria concebe seis estágios, seleciona três estágios genéricos: pré-exportação, estágio de iniciação na exportação e estágio avançado de exportação. Deste modo, numa primeira fase, a empresa procede ao reconhecimento das oportunidades de exportação, sem iniciar atividades de internacionalização. Seguidamente, começa a explorar os mercados, procura informações sobre a exportação e avalia essas possibilidades. Por fim, assume o compromisso de internacionalizar, e inicializa a exportação gradualmente (Meneses, 2010). Saliente-se que, em cada estágio a empresa precisa de avaliar se está preparada para a internacionalização (Rocha do Vale, 2020).

### **1.2.2.3. Teoria das Redes**

A perspectiva das redes (*network*) na internacionalização evoluiu do conceito de Uppsala, através da revisão do modelo, por Johanson e Vahlne (2009). Nesta nova abordagem, as limitações do estudo inicial foram corrigidas e expandidas, dando origem ao pressuposto de que os mercados são vistos como redes de negócio (Engelman et al., 2015). Ao contrário do Modelo U, a Teoria das Redes assume que a empresa não é um organismo individual, logo, a internacionalização deve-se focar nas relações e conexões interorganizacionais com: clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, e outros (Almeida, 2017; Farias, 2019).

Assim, a teoria depreende que: “a internacionalização envolve conexões de negócios com outros países através do estabelecimento, relacionamentos e do comprometimento da empresa com novos mercados” (Rodini, 2018, p. 5). Nesta abordagem, as redes de relação no exterior fornecem às empresas conhecimento umas sobre as outras (Kretschmer & Garrido, 2019) e desenvolvem a troca de informações entre estas, o que lhes permite ter acesso a recursos e serviços, bem como ao conhecimento sobre o mercado e clientes (Almeida, 2017). Estes aspetos constituem vantagens competitivas que reduzem e atenuam o risco de transacionar internacionalmente (Engelman et al., 2015).

Mediante o exposto e, similar ao Modelo U, muitos dos recursos necessários para os negócios internacionais são baseados no conhecimento (Holmberg & Holmström-Szugalski, 2017). No entanto, o problema da falta de conhecimento do mercado externo que, nesse primeiro modelo, reflete o efeito LoF, na revisão de 2009 passa a falta de posição sobre a rede de negócios internacional, referido como *Liability of Outsidership* (LoO) (Forsgren, 2016). Os criadores do modelo descrevem-no da seguinte maneira: “Se uma empresa tentar entrar num mercado estrangeiro onde não tem uma posição relevante na rede, sofrerá com a *liability of outsidership* e *foreignness*” (Johanson & Vahlne, 2009, p. 1415), a empresa é, conseqüentemente, uma “estrangeira”. Portanto, a Teoria das Redes sugere que as empresas devem usar as redes de negócio a fim de combater o LoO, daí que “*Outsidership* [ser estrangeiro] numa rede é a raiz da incerteza, e a internacionalização por meio de redes pode ajudar a superar as incertezas de mercado” (Holmberg & Holmström-Szugalski, 2017, p. 11).

Em suma, o grau de internacionalização da empresa depende das redes estabelecidas na indústria e na posição que a empresa ocupa nessa rede, isto é, a empresa para além de receber informações, terá de disponibilizar também conhecimento para ter um papel vantajoso para todos os envolvidos (Dominginhos, 2007).

### **1.2.3. Born Global**

Recentemente ocorreram rápidas mudanças no ambiente global de negócios devido a novas realidades no que concerne aos avanços tecnológicos, modos de entrada, natureza da concorrência, ampliação das redes multinacionais de fornecedores e clientes e influência na globalização da informação (Cavusgil & Knight, 2015; Costa et al., 2019). Conseqüentemente, as teorias convencionais de internacionalização deixaram de ter

capacidade para explicar a rápida inserção no mercado externo de algumas empresas, as *Born Global* (BG) (Miranda, 2018).

Desde o surgimento das BG, vários estudos aplicados ao empreendedorismo vieram dar resposta a este fenómeno (Rodríguez-Serrano & Martín-Armario, 2019), no entanto, verificam-se ser incompletos por não haver uma teoria e uma definição consensual (Kuryan et al., 2018). O termo “*Born Global*” foi cunhado pela primeira vez nos anos 90 com o objetivo de designar novos empreendimentos com vocação global desde o seu início (Engelman et al., 2015).

Cavusgil e Knight (2015) definem BG como “*startups* empresariais que, desde ou perto da sua fundação, procuram obter uma parte substancial da sua receita com a venda de produtos em mercados internacionais” (p. 4). Além disso, estabelecem a diferença entre *New Ventures* e *Born Global* na medida em que, ao contrário dos primeiros, as BG são empresas que, por serem novas e sem muitos recursos, empregam a exportação como o seu principal modo de entrada internacional. Estes autores mencionam que as BG tendem a se tornarem bem-sucedidas desde o início devido a recursos baseados no conhecimento, no entanto, desvalorizam o processo sequencial de obtenção de conhecimento dos modelos tradicionais (Drennan et al., 2020).

No que concerne à definição, a maior discordância entre os estudos centra-se no limite temporal do início de atividades internacionais. Kuryan et al. (2018) fazem o levantamento das diferentes posições constatando que Rennie (1993) consideram que as BG iniciam dentro de dois anos após a fundação, enquanto que Madsen, Rasmussen e Servais (2000) julgam ser três anos e McDougall et al. (2003) estendem até seis anos. No entanto, o entendimento fundamental destas empresas é conseguirem rápida e prematuramente conquistar o mercado externo através de uma significativa quota total de vendas internacionais (Almeida, 2017).

Simões e Dominginhos (2001), num estudo sobre BG portuguesas, definem-nas como sendo empresas que atingiram uma participação nas vendas externas de pelo menos 25% (embora este valor seja, similarmente, discutível) em três anos após o seu nascimento. De forma a caracterizar esta tipologia de empresas, os mesmos autores, propõem um modelo de desenvolvimento de *Born Global*, o qual compreende a capacidade de os gestores empreenderem, os recursos intensivos ao nível do conhecimento de que usufruem e a sua propensão para as relações estratégicas. O modelo presente na Figura 3 traduz-se no seguinte

pressuposto: a experiência dos empresários em negócios, as suas redes de contato, e até a escassez de recursos, conduzem à exploração de uma ideia distintiva por meio de uma abordagem de nicho global. Este é um processo de feedback bidirecional pois ao responder às necessidades de mercado (nicho global) desenvolvem vantagens competitivas, através do aumento do capital relacional e crescimento das redes.

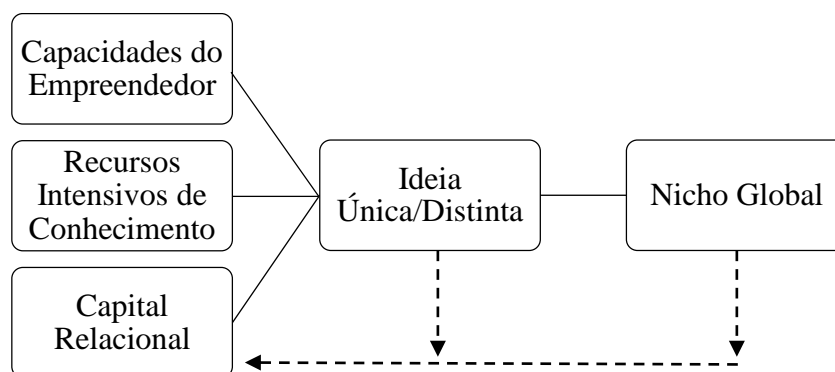


Figura 3 - Criação e Desenvolvimento das Born Global

Fonte: Adaptado de Simões e Dominginhos (2001, p. 9).

Segundo Miranda (2018), existem vários fatores que contribuem para o desenvolvimento de empresas *Born Global*: (1) capacidades de gestão e de *marketing* do empreendedor, (2) recursos de conhecimento intensivos, (3) acumulação de capital relacional, (4) liberalização dos mercados internacionais, (5) avanços na área das TIC e (6) difusão da *internet*. Além disto, estas empresas, necessitam de determinados mecanismos, como as *networks*, que lhes permitem recolher informações sobre o mercado e ambiente de negócios (Rodríguez-Serrano & Martín-Armario, 2019). Com efeito, tendem a ser muito eficazes nesse sentido de contruir uma rede de distribuidores, representantes e fornecedores (Cavusgil & Knight, 2015).

O principal recurso mencionado nos estudos e considerado elemento-chave é a orientação empreendedora, pois incentiva a estratégias que conduzem a um desempenho internacional mais eficaz (Cavusgil & Knight, 2015; Rodríguez-Serrano & Martín-Armario, 2019). Os empreendedores de BG, geralmente, conseguem alavancar o seu desempenho devido a utilizarem nichos ou definirem novos ramos de negócios, através de altos níveis de inovação e conhecimento (Drennan et al., 2020). Igualmente, a própria cultura organizacional facilita a aquisição de conhecimento (Kuryan et al., 2018).

Por outro lado, em conformidade com outras empresas jovens, as BG enfrentam o problema de escassez de recursos. Apesar de terem vindo a desafiar estas condições, verifica-

se que necessitam mais de recursos inovadores que uma empresa que segue uma abordagem gradual (Drennan et al., 2020). Os autores expõem a importância da Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View*) como grande contributo sobre o contexto das BG. Esta visão conta com recursos tangíveis e intangíveis como uma vantagem competitiva das empresas, que são avaliados por serem valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis. O que se evidencia é que as BG detêm, maioritariamente, recursos intangíveis como o conhecimento tácito e capacidade de alavancar esse conhecimento, todavia carecem de recursos tangíveis como financeiros e humanos (Drennan et al., 2020).

Posteriormente, surge um novo conceito/ tipologia de empresas – *Born-again Global* – tendo em vista empresas que operam no mercado doméstico por muito tempo, que possivelmente até recorreram a alguma experiência de internacionalização mas que decidem, a certo momento, ingressar na total expansão internacional (Almeida, 2017). Por outras palavras, são empresas maduras que decidem internacionalizar de forma repentina e intensamente (Meneses, 2010).

### **1.3. Incubação**

Algumas empresas necessitam de apoio na procura e obtenção de alguns recursos (tangíveis e intangíveis), sendo que uma das soluções consiste em solicitar serviços de empresas de consultoria. Particularmente, as *startup* podem precisar de um apoio acrescido devido ao facto de serem novas no mercado e não conseguirem adquirir recursos cruciais por conta própria, no entanto, podem procurar e têm ao seu dispor programas de aceleração e incubação (Galvão, Marques, Franco, & Mascarenhas, 2019). Deste modo, ao invés de deixarem outros fatores evoluir naturalmente para esse fim desejado, é possível criar um ambiente que favoreça o desenvolvimento e consolidação de projetos internacionais (Engelman et al., 2015).

Por estas razões, as incubadoras de empresas são, muitas vezes, consideradas como uma ferramenta valiosa no incentivo ao empreendedorismo internacional, tanto para empresas BG como para empresas que expandem posteriormente (Rodini, 2018).

### 1.3.1. Conceito e evolução

O conceito de incubação de negócios tem vindo a evoluir na pesquisa académica no sentido de colmatar a lacuna da falta de teorias consistentes sobre o tema na maioria dos estudos (Bruneel, Ratinho, Clarysse, & Groen, 2012).

A primeira representação de modelo de incubação de empresas surgiu em 1959, nos EUA, quando Joseph Mancuso criou um espaço de escritório partilhado com serviços de secretaria, contabilidade, vendas, *marketing*, ajuda com financiamento, *coaching*, entre outros (Mian, 2021; Rodrigues, 2017). No entanto, a primeira incubadora e parque urbano de pesquisa, com o conceito e modelo de negócio concretos, surgiu mais tarde em 1964, na *University City Science Center*, em Filadélfia. Por sua vez, na Europa as primeiras incubadoras apareceram nos anos 1980, especialmente com a fundação de uma rede de incubadoras, pela União Europeia, a *European Business Network* (EBN) (Mian, 2021). Esta rede foi a principal contribuidora para a criação da primeira iniciativa de incubadoras de empresas em Portugal como sendo Centros de Incubadoras Empresariais (BIC), em 1984 (Rodini, 2018).

O período entre os anos 50 e 80 foi, certamente, onde se formou a conceptualização da incubação na qual surgiram as incubadoras de 1.<sup>a</sup> geração. Estas ofereciam espaço para escritórios e recursos partilhados a preços acessíveis (Bruneel et al., 2012). Como tal, a base da incubação caracterizava-se somente pela função imobiliária. Mais tarde, surgiu a necessidade de completar esta infraestrutura com *coaching* e outros serviços de apoio, pelo que a 2.<sup>a</sup> geração representou essa resposta a empresas que tiveram um pico de desenvolvimento tecnológico nos anos 90 (Rodrigues, 2017). Por fim, a 3.<sup>a</sup> geração, até aos dias de hoje, foca-se na criação e acesso a redes de contacto com a finalidade de aquisição de recursos e conhecimento, bem como legitimidade do negócio (Bruneel et al., 2012).

Analogamente, as definições de incubação surgem, inicialmente, em torno das instalações físicas e, posteriormente, com foco nos serviços prestados (Kuryan et al., 2018). Existe, no entanto, uma forte ambiguidade nos termos “incubadoras de empresas” e “incubação de empresas” (Hackett & Dilts, 2004). Estes autores, num estudo sobre as várias perspetivas e investigações neste ramo, resumem as fontes de ambiguidade na definição como sendo quatro: (1) difusão e adaptação repetida do conceito original de incubadora para se adequar às condições locais, (2) modo como os termos “Parque de Investigação”, “Centro de Inovação Tecnológica” e “Incubadora de Negócios” são utilizados como sinónimos, (3)

surgimento de incubadoras virtuais, sendo possível não haver incubadas não instaladas e (4) tendência para não definir o processo de incubação ou como este ocorre.

Devido ao alcance que as definições de incubação de empresas podem ter, Mian (2021) explana que a abordagem de incubação moderna centra-se em vários mecanismos como incubadoras de empresas, incubadoras de tecnologia, centros de inovação, aceleradores, parques científicos, espaços de *coworking*, garagens de *startup* e alguns modelos virtuais, etc. Generalizando, define a incubação como “uma função organizada para facilitar e orientar a criação e crescimento de empreendimentos para clientes empreendedores, com uma perspectiva estratégica” (Mian, 2021, p. 21).

### **1.3.2. Incubadoras**

Não existe uma definição única e aplicável a todas as incubadoras e que as represente (Caetano, 2019), sendo, por isso, importante salientar alguns pontos em comum consoante diferentes autores e entidades oficiais.

Segundo a Comissão Europeia uma incubadora é “o local onde (...) os aspirantes a empreendedores e as PME existentes encontram um lugar adequado, em termos de instalações e competências, para responder às suas necessidades e desenvolver as suas ideias de negócio, e transformá-las em realidades sustentáveis” (European Commission, 2010, p. 6). Em consonância, uma das definições mais pertinentes encontra-se na Enciclopédia de Pequenas Empresas e centra a incubadora de empresas como uma organização que pretende acelerar o crescimento das empresas jovens, através do apoio necessário e serviços financeiros e técnicos (Entrepreneur Small Business Encyclopedia, s.d.)

No Glossário de Termos da *International Business Innovation Association* (InBia, 2017) são levantados os principais tópicos acerca das incubadoras: são espaços que oferecem programas de mentoria, educação/treino, oportunidades de aprendizagem informal e de *networking* em troca de taxas mensais ou quotas. As empresas inscrevem-se para garantir que atendem aos critérios da incubadora e, geralmente, ingressam numa base contínua entre 1 a 3 anos.

De uma forma resumida, as incubadoras são uma estrutura de partilha de instalações de escritório, partilha de conhecimento, acesso a *networks*, monitorização, apoio técnico e assessoria, que agregam valor e fomentam a criação e desenvolvimento de *startup* (sendo estas cada vez mais *Born Global*) (Bergek & Norrman, 2008; Costa et al., 2019; Hackett &

Dilts, 2004). São, também, constituídas por uma rede de indivíduos e organizações: gerentes, consultores, mentores, universidades locais e membros da comunidade universitária, contactos da indústria, especialistas, *business angels*, etc. (Hackett & Dilts, 2004). Além disso, contribuem para a sustentabilidade das empresas (Costa et al., 2019) e reduzem a perceção de risco do empreendedor em relação ao seu projeto (Blackburne & Buckley, 2019).

As incubadoras assumem diferentes tipologias.

No que concerne à tipologia de financiamento, existem dois tipos de incubadoras: públicas e privadas, sendo as primeiras apoiadas por entidades governativas e as segundas com participação de investidores, para fins lucrativos (Rodrigues, 2017). No entanto, atendendo aos modelos de negócios, existe um leque maior de tipos de incubadoras, com nomenclaturas distintas consoante diferentes autores.

Segundo a Comissão Europeia, existem quatro tipos: pré-incubadoras, académicas, de uso geral e setoriais. As primeiras oferecem serviços iniciantes como aconselhamento e instalações para desenvolver a ideia e elaborar o plano de negócios. Por sua vez, as académicas localizam-se em universidades e centros de pesquisa e derivam de atividades de I&D. As incubadoras de uso geral realizam todo o tipo de serviços e apoiam todos os setores. Por fim, as setoriais comportam a um setor económico específico, consoante o ambiente onde estão inseridas, e requerem infraestruturas especiais adaptadas (European Commission, 2010).

Uma outra tipologia, sugerida por Caetano (2019), inclui os seguintes: Centros de Incubação de Negócios (BIC), Incubadoras Universitárias (UBI), Incubadoras Privadas Independentes (IPI), Incubadoras Corporativas (CPI). Ademais, o mesmo autor num estudo de investigação, em 2009, concluiu a existência de dois tipos de incubadoras em Portugal: universitárias/tecnológicas e regionais.

Em forma de síntese, Rodrigues (2017) procede ao levantamento de vários autores e reúne um conjunto de tipologias de incubadoras sendo estas: tecnológica, tradicional, mista, setorial, cultural, social agroindustrial, cooperativa, rural, virtual, regional e comerciais independentes.

### 1.3.3. Principais serviços e processo de incubação

Numa primeira fase, os empreendedores têm ideias, conhecimentos e habilidades, mas o maior obstáculo a enfrentar é a sua falta de experiência e de recursos (Galvão et al., 2019). Logo, com o objetivo de apoiarem a criação e crescimento empresarial, os serviços de apoio das incubadoras constituem o reforço essencial (Rodini, 2018). De um modo específico, os serviços/recursos disponibilizados pela incubadora são infraestruturas físicas, equipamentos, elaboração do plano de negócios, acesso a investidores, apoio em *marketing*, gestão, consultoria, mentoria, formação, *networking*, acesso a redes de universidades, entre outros aplicáveis a cada caso. Todavia, existem duas abordagens relevantes que resumem o papel da incubadora uma de Bergek e Norrman (2008) e uma outra de Kuryan et al. (2018).

Para melhor compreensão das práticas e processos de uma incubadora, Bergek e Norrman (2008) conceberam uma estrutura que compõe os modelos desta, através de três elementos: seleção, apoio ao negócio e mediação.

O primeiro componente contempla a determinação e viabilidade da ideia de negócio, que comporta dois critérios: seleção focada na ideia e seleção focada no empreendedor ou na equipa. Esta tarefa de gestão torna-se importante na medida em que é a base para a alocação de recursos.

O segundo, o apoio ao negócio refere-se às atividades que a incubadora dispõe para além dos serviços administrativos básicos espectáveis. Estas atividades incluem formação empresarial e consultoria de desenvolvimento de negócios, capacitado com *coaching*, assessoria relacionada à execução do plano de negócios, *marketing* e vendas; bem como serviços relativos a questões comerciais em geral, como contabilidade, questões jurídicas, publicidade e assistência financeira. Este apoio é diferente em cada incubadora dependendo de como estas se veem como “gestoras do processo de incubação ou como facilitadoras externas de um processo gerido principalmente pelas próprias incubadas” (Bergek & Norrman, 2008, p. 14).

O terceiro e último, a mediação, onde a incubadora estabelece uma “ponte” entre a incubada e outros agentes relevantes. Segundo os autores, as incubadoras podem possibilitar atividades de *networking* por meio da mediação de rede e, assim, combinar as suas incubadas com outros atores, como, por exemplo, potenciais clientes, parceiros, funcionários, pesquisadores universitários e investidores.

Analogamente, Kuryan et al. (2018) dividem os serviços em três grandes categorias: infraestrutura, apoio empresarial (*coaching*) e *networking*. A primeira categoria, papel das infraestruturas, inclui escritórios compartilhados e/ou pequenas instalações de produção ou laboratório com boas condições, o que constitui uma ajuda fundamental devido aos altos custos de arrendamento destes espaços (Kuryan et al., 2018). As empresas incubadas beneficiam por estarem presentes num ambiente empresarial de economias de escala (Caetano, 2019).

A segunda categoria, *coaching*, inclui apoio no desenvolvimento do modelo de negócios, plano de negócios, estratégia tecnológica e financeira, formalidades legais, programas de treinamento e mentoria, entre outros (Kuryan et al., 2018) e vem colmatar a falta de conhecimento de negócios por parte dos empreendedores. Estes indivíduos possuem, geralmente, conhecimento especializado na área em que se insere a *startup*, mas falta-lhes capacidades gerais de negócios (Blackburne & Buckley, 2019). Os autores supracitados, em conjunto com Johanson e Vahlne (1977, 2009), expõem que a incubação de empresas pode auxiliar a acumulação de conhecimento (especialmente aplicado à entrada no mercado estrangeiro).

A terceira categoria, o acesso a redes de negócio (*networking*), traduz-se num conjunto de mentores, especialistas, outras incubadoras de empresas, bem como colaborações com universidades, centros de pesquisa ou outras instituições (Kuryan et al., 2018). Os mesmos autores referem ainda que, muitas vezes, as incubadoras procuram interligar contactos com capitalistas de risco, *business angels* e outras fontes de financiamento, de modo a suprimir dificuldades de investimento iniciais. Estas redes proporcionam o crescimento das *startup* ao facilitar o acesso a recursos, informações, reputação e/ou legitimidade, que dificilmente seriam fáceis de adquirir pela empresa sozinha (Galvão et al., 2019). A reputação ou legitimidade é, para Caetano (2019), um problema central, especialmente quando as empresas concorrem ao mercado contra empresas maduras. Daí que a presença numa incubadora eleva a credibilidade e imagem da empresa no mercado e junto de potenciais clientes.

No que concerne ao processo de incubação, constata-se que diverge de incubadora para incubadora devido a fatores como idade, localização, gestão da incubadora, fontes de financiamento, critérios de seleção, características tangíveis de recursos, entre outros

(Caetano, 2019). O processo de incubação acontece de forma gradual e faseada, podendo durar entre 3 a 5 anos (Rodrigues, 2017).

Segundo Caetano (2019), este processo consiste em três fases: (1) pré-incubação, na qual são identificadas ideias para constituir a empresa, (2) incubação, com as condições necessárias para o crescimento do negócio e (3) pós-incubação, onde se verifica o sucesso e a graduação da empresa “concluído o período de incubação, as empresas, que nos seus estágios iniciais foram apoiadas pela incubadora, tornam-se economicamente viáveis, independentes e prosseguem as suas atividades empresariais em mercados nacionais e/ou internacionais” (pp. 26-27).

#### **1.3.4. Influência das incubadoras no processo de internacionalização**

Tendo em conta o crescente aumento de competitividade internacional, as incubadoras têm vindo a contribuir para algo mais que a fase inicial do negócio e atividades correntes das incubadas (Engelman et al., 2015), tendo passado a prestar serviços e oferecer ferramentas para o desenvolvimento e expansão internacionais (Costa et al., 2019).

A maioria dos autores considera que os serviços e o próprio processo de internacionalização acontece na fase de pós-incubação (Kuryan et al., 2018), funcionando, como um complemento ao processo de maturidade do negócio após a independência operacional e financeira da empresa (Rodini, 2018). Kuryan et al. (2018) concluíram, inclusive, que as empresas tendem a utilizar primeiramente os seus próprios conhecimentos e capacidades para a internacionalização e a utilizar as incubadoras como uma ferramenta para desenvolver a ideia de negócio apenas com uma visão futura da internacionalização.

O estudo de Engelman et al. (2015) sobre o impacto de incubadoras brasileiras em PME de base tecnológica, constitui um dos mais influentes contributos nesta área. Através deste estudo foi possível chegar a uma conclusão positiva acerca do impacto e identificar os fatores que contribuem para a internacionalização. O modelo resultante demonstra esses fatores: características do empreendedor, características organizacionais, redes de cooperação (*network*) e mercado externo (Figura 4).

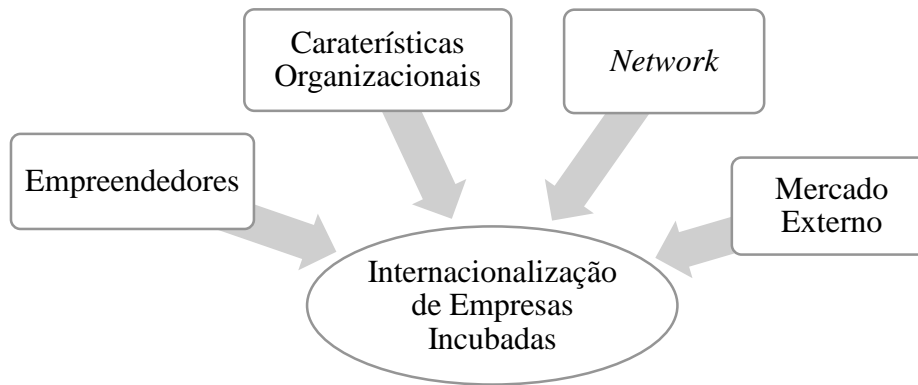


Figura 4 - Influência de Incubadoras para a Internacionalização de Empresas Incubadas

Fonte: Adaptado de Engelman et al. (2015, p. 33).

Os construtos Empreendedores e Caraterísticas Organizacionais referem-se a caraterísticas e capacidades dentro das empresas incubadas em relação ao mercado externo. Por sua vez, o construto *Network* inclui redes nacionais e internacionais tanto das empresas como das incubadoras. O Mercado Externo abrange a integração global do setor e as caraterísticas específicas de cada mercado estrangeiro. Os resultados do estudo indicaram que: “as Caraterísticas Organizacionais da Incubada são as mais importantes para apoiar o processo de internacionalização” (Engelman et al., 2015, p. 36), seguido do Mercado Externo e posteriormente a *Network*. No entanto, argumentam que a perceção destes construtos poderá ser diferente de acordo com operações internacionais ou domésticas, programa de internacionalização da incubadora e experiência internacional dos gestores, em que “a maioria das empresas incubadas focam-se inicialmente na estabilização do mercado nacional, enquanto que empresas formadas, já organizadas internamente, têm mais condições de competir no mercado externo. Em ambos os casos, as ações das incubadoras contribuem para a internacionalização das empresas, proporcionando maiores hipóteses de sucesso no mercado externo, mesmo que seja apenas para passar à fase seguinte de incubação.” (p. 38).

Em um outro estudo, sobre empresas BG suecas, Drennan et al. (2020) evidenciam que os recursos para esforços de internacionalização são, em parte, terceirizados. Por outras palavras, as incubadoras fornecem muitos recursos às incubadas, no entanto, faltam recursos adicionais especificamente para a internacionalização, destacando especialmente as *networks*. Drennan et al. (2020, p. 65) considera que “Além das PME tradicionais, a empresa BG atinge um crescimento internacional muito mais rápido (...) Porém, se o potencial desse tipo de empresa não for facilitado pela identificação dos recursos adequados, a sua rápida

expansão pode ser prejudicada.”. Em consonância com esta afirmação, enumeram recursos que beneficiam as BG: conhecimento/experiência específica sobre diferentes mercados, redes adicionais de investidores, conexões de clientela internacional e outras formas de relacionamento internacional.

#### **1.4. Relacionando empreendedorismo, internacionalização e incubação**

O campo de investigação de EI tem vindo a evoluir na tentativa de compreender onde e como a ascensão de empresas BG se enquadra no estudo das *startup* (Weiss & Roelen-Blasberg, 2014). Os desenvolvimentos neste sentido demonstram a interseção entre a internacionalização e o empreendedorismo (e as suas respetivas teorias) (Casillas et al., 2015). Inclusive, as teorias de EI apresentam-se como uma extensão das antigas teorias de estágios de internacionalização, na medida em que procuram elementos de *startup* que são importantes para a internacionalização (Weiss & Roelen-Blasberg, 2014).

EI enfatiza o papel dos indivíduos e, efetivamente, os fundadores de BG são empreendedores com uma visão global que pretendem explorar oportunidades internacionalmente (Kuryan et al., 2018). A própria visão e cultura global facilita essa exploração, no entanto, as investigações identificam o desafio de reestruturação de recursos que as BG enfrentam (Drennan et al., 2020). A incubação vem, então, apresentar-se como a solução para os empreendedores. A própria existência de incubadoras e o recurso à incubação promove e incrementa o empreendedorismo (Caetano, 2011).

Considerando estes objetos de estudo, existem algumas investigações que, conjugando os três, ou não, abordam: o impacto das incubadoras tecnológicas na internacionalização de empresas (Engelman & Fracasso, 2013; Engelman et al., 2015); a influência de incubadoras na internacionalização de BG (Kuryan et al., 2018; Weiss & Roelen-Blasberg, 2014); e quais os recursos cruciais para as BG para internacionalização e se as incubadoras estudadas podem ou não fornecer esses recursos (Drennan et al., 2020). Em relação aos trabalhos académicos em Portugal, constatou-se a dissertação de Rodini (2018) sobre o papel das incubadoras no processo de internacionalização de PME. Verifica-se, portanto, que nenhuma pesquisa foi encontrada para responder à questão da influência das incubadoras portuguesas especificamente sobre empresas BG.

Com base na revisão de literatura e discussão do problema acima, e de modo a preencher a lacuna identificada, o objetivo geral desta investigação consiste em compreender a contribuição das incubadoras para o rápido processo de internacionalização das *Born Global*. A partir deste objetivo foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar como acontece e quais os primeiros passos internacionais das BG;
- b) Compreender quais os fatores das incubadoras que influenciam nos estágios de aprendizagem e consolidação do processo de internacionalização das empresas incubadas;
- c) Compreender se os serviços e recursos disponibilizados pelas incubadoras estão diretamente relacionados com a rápida internacionalização das BG.

Em vista disso, a proposição/ problema principal desta dissertação é: de que modo o papel exercido pelas incubadoras contribui para o processo de internacionalização das *Born Global* incubadas. Esta questão origina da literatura revista, sendo adaptada e formulada de acordo com o objeto e objetivos da investigação.

## **1.5. Questões de investigação**

As questões de investigação são o foco principal e o passo mais importante em estudos qualitativos (Yin, 2001). Após revisão dos aspetos mais relevantes da literatura e dos respetivos autores que os mencionam, considerou-se um conjunto proposições essenciais para as quais se pretende obter resposta (Tabela 1).

Q1: A incubadora disponibiliza algum programa formal de internacionalização?

Q2: Os colaboradores têm experiência com internacionalização e/ ou conhecimento dos mercados abordados?

Q3: A incubadora tem realizados acordos de cooperação/ parceria?

Q4: As redes de negócio podem contribuir para impulsionar o processo de internacionalização das empresas incubadas?

Q5: Quais os recursos cruciais para o processo de internacionalização das *Born Global*?

Q6: Quais os recursos necessários para a internacionalização, que a incubadora não é capaz/ não consegue fornecer?

Q7: Quais os recursos/ serviços fornecidos pela incubadora?

Q8: Quais desses serviços são considerados cruciais para a internacionalização?

Q9: A que ponto e de que forma a incubadora influencia o processo de internacionalização das *Born Global* incubadas?

Tabela 1 - Fundamentação teórica das questões de investigação

<b>Construtos</b>	<b>Fatores</b>	<b>Autores</b>	<b>Questões de investigação</b>
<b>Processo de Internacionalização</b>	Programa formal de internacionalização	Kuryan et al. (2018); Rodini (2018); Drennan et al. (2020)	Q1
	Experiência em internacionalização	Johanson & Vahlne (2009); Engelman et al. (2015); Galvão et al. (2019); Drennan et al. (2020)	Q2
<b>Redes de negócio</b>	Parcerias da incubadora	Hackett & Dilts (2004); Bergek & Norrman (2008); Kuryan et al. (2018); Rodini (2018)	Q3
	<i>Networks</i>	Hackett & Dilts (2004); Bergek & Norrman (2008); Engelman et al. (2015); Kuryan et al. (2018); Costa et al. (2019); Drennan et al. (2020)	Q4
<b><i>Born Global</i></b>	Recursos cruciais	Cavusgil & Knight (2015); Miranda (2018); ); Kuryan et al. (2018); Rodríguez-Serrano & Martín-Armario (2019); Drennan et al. (2020)	Q5
<b>Incubadora</b>	Serviços disponibilizados	Engelman & Fracasso (2013); Engelman et al. (2015); Bergek & Norrman (2008); Kuryan et al. (2018); Drennan et al. (2020)	Q6, Q7
	Influência no processo de internacionalização	Johanson & Vahlne (2009); Engelman & Fracasso (2013); Engelman, et al. (2015); Kuryan et al. (2018); Rodini (2018); Costa et al. (2019)	Q8, Q9

Fonte: Elaboração própria.

## **CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

---

## **2.1. Abordagem metodológica qualitativa**

Metodologia caracteriza-se como a forma de produzir investigação utilizando teorias, linguagem, técnicas e instrumentos para dar resposta a problemas numa determinada área de estudo (Reis, 2010; Taylor & Bogdan, 1992). Tendo em consideração o objetivo fundamental e a proposição de investigação do presente estudo, a adoção da metodologia qualitativa, com recurso ao método do estudo de caso, revelou-se adequada. A metodologia qualitativa, em detrimento da quantitativa, foca-se principalmente no significado dos fenómenos e não na sua medida (Silverman, 2013).

O principal objetivo é explorar um fenómeno que ainda não foi examinado na literatura e, portanto, isto significa estender a literatura geral existente para o caso específico da influência das incubadoras em direção à internacionalização (Weiss & Roelen-Blasberg, 2014). Neste sentido, foi escolhida uma abordagem indutiva através de um estudo exploratório dado considerar-se ser a mais adequada para estudar este fenómeno, pelo menos no contexto português, até à data pouco investigado. Para Taylor e Bogdan (1992) a investigação qualitativa é, geralmente, indutiva, na qual se desenvolvem conceitos e perceções com base em padrões de dados e não por recolha de dados para avaliar hipóteses ou teorias pré-concebidas. Ou seja, esta pesquisa inicia-se com a recolha de dados para estudar um fenómeno e, posteriormente, com a construção de uma estrutura conceitual (Saunders, Lewis, Thornhill, & Bristow, 2019). Assim, segundo estes autores, o foco é inicialmente amplo e vai-se estreitando, progressivamente, à medida que a pesquisa avança.

No que concerne à estratégia de investigação, verificou-se pertinente utilizar o método de estudo de caso, mais precisamente estudo de casos múltiplos. De acordo com Silverman (2013), a escolha do método deve abranger uma estratégia geral de pesquisa porque é a metodologia que define quais e como são utilizados os métodos. O estudo de caso possui, efetivamente, uma metodologia particular que visa conhecer o “como” e “porquê” de um fenómeno (Yin, 2001). Este método deve ser aplicado em contextos onde se conhece relativamente pouco acerca de uma temática ou onde as teorias existentes se encontram inadequadas ou com pouca sustentação empírica (Eisenhardt, 1989), como é o caso do presente estudo. A escolha de casos múltiplos deve-se à natureza comparativa e à visão mais ampla que permite encontrar semelhanças em diferentes casos que podem levar a proposições mais válidas (Weiss & Roelen-Blasberg, 2014).

## 2.2. Instrumento de recolha de dados

Segundo Yin (2001), a recolha de dados para estudos de caso fundamenta-se em muitas fontes: documentação, registos em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante, etc. O método de recolha através da triangulação de dados foi selecionado de modo a garantir dados viáveis e suficientes e evitar discrepâncias nas informações obtidas (Yin, 2009). Esta triangulação combina, efetivamente, diferentes fontes de informação (Eisenhardt, 1989) e, no presente caso, foram escolhidas duas: documentação e entrevistas.

Para pesquisas qualitativas e para se ter uma compreensão mais profunda do fenómeno pesquisado é recomendado utilizar dados primários e dados secundários (Kuryan et al., 2018). Os dados primários, sendo aqueles que são recolhidos especificamente para o estudo, correspondem a entrevistas. Por outro lado, os secundários referem-se a informação documental acerca das empresas, já disponível para consulta nos *websites* das entidades. Estes dados são usados para verificar as características das empresas e assim obter conhecimento prévio (Taylor & Bogdan, 1992).

A entrevista é um dos métodos mais utilizados na pesquisa qualitativa (Edwards & Holland, 2013) e pode assumir diversas formas: estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas, sendo que nos estudos de caso a forma espontânea configura-se como a mais comum (Yin, 2001). Para esta investigação, a entrevista aplicada foi a semiestruturada para que, no âmbito de um estudo exploratório, se possa ampliar o entendimento da questão de pesquisa. Este tipo de entrevistas permite flexibilidade no fluxo da conversa, na ordem e conteúdo das perguntas, de modo a que tanto os entrevistados como o investigador possam levantar tópicos novos ou anteriormente negligenciados (Saunders et al., 2019). Permite, igualmente, que o entrevistado demonstre a sua ampla experiência (Taylor & Bogdan, 1992).

Devido às circunstâncias extraordinárias de situação de pandemia de Covid-19 e, dependendo da disponibilidade do entrevistado, as entrevistas foram realizadas via videoconferência e algumas via email. Este último método não configura características de entrevista semiestruturada visto não permitir introdução de novos fatores ou fluxo de conversa, sendo que as respostas se configuraram mais diretas e concisas.

No total, oito entrevistas foram realizadas: quatro incubadoras e quatro incubadas BG.

### 2.2.1. Elaboração do guião da entrevista

Apesar de, tipicamente, haver flexibilidade em como e quando as perguntas são colocadas, é essencial que o investigador tenha uma lista de perguntas ou tópicos para orientar a entrevista (Edwards & Holland, 2013). Assim sendo, foram elaborados dois guiões de entrevista, um para incubadoras (Apêndice I) e outro para as empresas incubadas BG (Apêndice II), com a lista de questões pertinentes, devidamente ordenadas e fundamentadas. O guião não representa um protocolo devidamente estruturado, mas sim uma orientação para fazer perguntas (Taylor & Bogdan, 1992).

Para a elaboração do guião procedeu-se ao levantamento das principais temáticas/construtos e os fatores que se relacionam com estes (Tabela 2). A seleção dos tópicos mencionados surge através das questões de investigação (mencionadas na secção 1.5.) e dos autores referenciados na revisão da literatura. A partir destes, surgiram as principais perguntas que compõe o guião, acrescentando-se algumas de conteúdo geral ou caracterizador das empresas.

Tabela 2 - Fundamentação teórica do guião de entrevistas

Construtos	Fatores	Autores	Perguntas
			Incubadora (In); Born Global (BG); Pergunta (P)
Empreendedorismo	Surgimento da oportunidade	Schumpeter (1934); Venkataraman (1997); Sahlman et al. (1999); Shane & Venkataraman (2000)	Guião BG - P.4
	Empreendedor	Marshall (1930); Schumpeter (1945); Drucker (1993)	Guião BG - P.5; 10
Processo de Internacionalização	Velocidade da internacionalização	Johanson & Wiedersheim-Paul (1975); Johanson & Vahlne (1977); Oviatt & McDougall (2005)	Guião BG - P.6; 7
	Modo de entrada	Young et al. (1989); Johanson & Vahlne (1990); Kotabe & Helsen (2010)	Guião BG - P.8
	Mercado internacional	Johanson & Vahlne (2009)	Guião BG - P.9 Guião In - P.5
Redes de negócio	Parcerias da incubadora	Rodini (2018)	Guião In - P.6; 7
	Networks da incubada	Johanson & Mattson (1986, 1988); Oviatt & McDougall (1994); Johanson & Vahlne (2009); Engelman et al. (2015)	Guião BG - P.11; 12 Guião In - P.8
Incubadora	Serviços disponibilizados	Ortigara et al. (2011); Engelman & Fracasso (2013); Engelman et al. (2015); Kuryan et al. (2018); Drennan et al. (2020)	Guião In - P.10; 12; 13 Guião BG - P. 13; 14; 15; 17

	Influência no processo de internacionalização	Johanson & Vahlne (2009); Engelman & Fracasso (2013); Engelman, et al. (2015); Kuryan et al. (2018)	<i>Guião In – P.14</i> <i>Guião BG – P.16</i>
--	---	---	--

Fonte: Elaboração própria.

Antes das entrevistas via videoconferência, os participantes foram informados acerca do propósito, processo e duração da mesma. De igual forma, o guião de entrevista foi enviado de modo a permitir ao entrevistado preparar e gerar ideias em torno das perguntas e, possivelmente, introduzir novos tópicos relevantes.

Sendo que, nas entrevistas qualitativas, as palavras proferidas podem estar sujeitas a várias interpretações, a gravação de áudio é recomendada e tornou-se um padrão (Edwards & Holland, 2013). Os mesmos autores referem ainda que a gravação não só pode ser útil durante a entrevista, para que o entrevistador se possa concentrar em ouvir, sondar e acompanhar, mas também depois desta. Assim sendo, foi solicitada a autorização de todos os participantes para a gravação de áudio que, posteriormente, serviu o propósito de transcrição.

### 2.3. Seleção dos participantes

A pesquisa qualitativa é orientada pela teoria e, portanto, também a construção e seleção da amostra replica um modelo teórico (Edwards & Holland, 2013). Os casos selecionados podem ser escolhidos para preencher uma categoria teórica ou para exemplificar casos polarizados (Eisenhardt, 1989).

O método de seleção de empresas realizou-se através de amostragem não probabilística, por julgamento. Numa abordagem qualitativa, a amostra não tem de ser representativa e generalizada, tornando-se assim, pertinente utilizar um método de seleção que responda a determinados critérios. Foram, por isso, selecionadas incubadoras e, sempre que possível, respetivas incubadas BG, uma vez que obedecem ao caso a ser estudado e questão de pesquisa. Uma parte das incubadoras foram encontradas através do *website* da Rede Nacional de Incubadoras (RNI), onde estão expostas as várias tipologias de incubadoras/aceleradoras. Posteriormente, as entrevistas com os responsáveis por cada incubadora, em conjunto com as informações disponíveis nos *websites* das entidades, foram usadas como ferramenta para a seleção de casos *Born Global*. Isto significa que, o contacto feito com participantes permitiu o acesso a outros relevantes para a pesquisa. Este método é

chamado de bola de neve (Edwards & Holland, 2013). Igualmente importante salientar o papel preponderante do orientador Orlando Lima Rua no esforço de angariação de contactos.

Os principais critérios utilizados para a escolha de incubadoras de empresas foram os seguintes: (1) a incubadora deter empresas *Born Global* no seu portefólio e (2) a incubadora acompanhar a internacionalização das empresas incubadas. Deste modo, após vários contactos com incubadoras portuguesas, quatro delas aceitaram participar. Da mesma forma, as empresas BG teriam de responder aos seguintes critérios: (a) ter pretensão global desde o início das suas atividades e (b) ter iniciado o processo de internacionalização dentro da incubadora.

#### **2.4. Procedimento de recolha e tratamento de dados**

Segundo (Silverman, 2013), um dos primeiros passos para reunir os dados para análise é a transcrição, seguida de uma revisão tendo em conta as questões de investigação. A transcrição foi enviada aos entrevistados, via email, para que os mesmos procedessem à revisão dos dados. Quaisquer mudanças sugeridas foram inseridas no texto final de modo a garantir credibilidade dos dados.

Os dados foram categorizados no software de análise de dados qualitativos MAXQDA, com o objetivo de identificar padrões tendo em conta os construtos e fatores da Tabela 1. De acordo com essa categorização, procurou-se especificar: (1) que recursos foram disponibilizados e (2) se esses recursos foram descritos como cruciais para os esforços de internacionalização. De modo a formular um quadro concetual ou sumário sobre os fatores influenciadores na internacionalização, foi tomado em consideração se um recurso/ serviço específico foi mencionado com frequência.

A fase final consiste na análise dos dados, interpretados no contexto em que foram recolhidos (Taylor & Bogdan, 1992). Esta fase obedeceu a uma sequência: inicialmente, foi feita a descrição geral de cada caso, seguida de uma exibição de dados onde se apresenta uma síntese que esclarece as ligações principais entre os casos (Silverman, 2013). O estudo culmina com a conclusão.



### **3.1. Caraterização dos estudos de caso**

#### **3.1.1. Grupo 1: Incubadoras**

##### **Caso A - Set.Up Guimarães**

Fundada em 2018, caracteriza-se como uma incubadora pública, gerida pela Câmara Municipal de Guimarães, pertencendo, deste modo, à Divisão de Desenvolvimento Económico do município. Esta é uma das regiões mais industrializadas de Portugal visto que 70% das empresas representam a indústria têxtil e o setor secundário é o setor económico dominante (Município de Guimarães, s.d.).

A Set.Up Guimarães tem como objetivo fomentar o empreendedorismo e ideias inovadoras, através da criação de ecossistemas criativos e condições físicas e técnicas para empreendedores e empresários. Assim sendo, está dividida em três sub-incubadoras: *LabPac* (área criativa); *TecPark* (área tecnológica) e *Set.Up In(dustry)* (área industrial).

Para além de disponibilizar espaço de trabalho, a incubadora dá apoio *on demand* aos empreendedores, acesso a rede de mentores e de entidades parceiras, bem como apoio técnico de desenvolvimento de plano de negócio e formalização/ criação da empresa. Atualmente, a incubadora tem uma comunidade de cerca de 30 a 40 *startups*, correspondente a cerca de 100 empreendedores.

##### **Caso B - Cesae Digital**

A Cesae é uma incubadora com experiência desde 1985, mas que, recentemente, mudou o seu estatuto para público, e por isso o nome alterou para Cesae Digital, consequentemente datando a sua formação oficial a 2020. É uma incubadora certificada *Startup Visa*, o que lhe confere vantagens na divulgação e promoção de empresas, essencialmente, de caráter tecnológico e digital (Cesae Digital, s.d.). Estão presentes em vários polos: Aveiro, Coimbra, Leça da Palmeira, Marco de Canaveses, Porto, Vila do Conde e Viseu.

Esta incubadora opera em duas tipologias: programas de germinação/ incubação inicial e programas de aceleração. Nos primeiros, os programas de 1 ano dividem-se em três fases, em que inicialmente vão germinando a ideia com ajuda de mentor, perspetivando o plano de negócios e a constituição da empresa. Atualmente, têm 15 empresas tecnológicas com o programa em curso.

Possuem, também, serviços para ajudar as empresas sob a forma de candidaturas aos programas de Portugal 2020, Horizonte 2020, programas de internacionalização para os PALOP, entre outros.

### **Caso C - Incubcenter**

Incubcenter é uma incubadora privada fundada em 2013. Situada em Oeiras, detém a vantagem de abranger áreas com forte atividade económica como Carcavelos, Parede, Cacém, Sintra, etc., estabelecendo *networks* com parques e associações empresariais (Incubcenter, 2019). Atualmente, têm 45 empresas incubadas maioritariamente na área dos serviços.

A incubadora tem como objetivo principal contribuir para a minimizar o acentuado desemprego dos jovens empreendedores. Para tal, as *startup* têm ao seu dispor os Gabinetes de Apoio ao Empresário, e de Estudos e Projetos. Têm, também, apoios nas áreas jurídica, contabilística, *marketing*, acesso ao crédito e rede de *networking*, informação e contactos para integrar projetos nacionais e internacionais.

### **Caso D - START Esposende**

Fundada recentemente, em 2020, a START Esposende é um serviço do Município de Esposende, caracterizado como o 4.º concelho da NUT III Cávado que mais exportou, nesse mesmo ano («Estatísticas - Start Esposende ranking do Concelho», 2021).

Operam em três modalidades: incubação virtual, *coworking* e gabinete de empresa. O programa de incubação funciona através de 3 etapas: pré-incubação, onde se assegura um plano de negócios suficientemente desenvolvido; incubação, correspondente aos primeiros passos a tomar; e desenvolvimento, com o propósito de assegurar a sobrevivência e crescimento da empresa. Atualmente, têm 36 projetos incubados e 22 em incubação, em áreas como marketing digital, promoção de eventos, desporto, e-commerce, indústria têxtil, entre outros.

#### **3.1.2. Grupo 2: Born Global Incubadas**

##### **Caso 1 - Hydrumedical**

A Hydrumedical é uma empresa que opera no setor dos dispositivos médicos, nomeadamente na área dos cateteres. Surgiu em 2016 como Hydrustent, uma *startup* focada num produto inovador: um stent ureteral 100% biodegradável. Mais tarde evolui e diversifica

o portfólio de produtos, necessitando de abranger o nome para Hydrumedical. Situa-se no AvePark – Parque de Ciência e Tecnologia, na sub-incubadora da Set.Up Guimarães: Tecpark e a equipa é constituída por 8 pessoas.

A ideia surgiu através de um dos colaboradores, Estevão Lima (Medical Officer), que ao operar pacientes notou a necessidade de um dispositivo que não necessitasse de ser posteriormente retirado, evitando complicações pós-operação. Em consonância, o CEO e fundador da Hydrumedical, Alexandre Barros, possui formação na área do biomaterial aplicado.

A pretensão global constitui o foco inicial devido ao pouco tecido empresarial na área de dispositivos médicos em Portugal. No momento da entrevista, a Hydrumedical ainda não comercializa o *stent* inovador devido ao extenso processo de certificação nos principais países e comunidades como na União Europeia e América do Norte. Estão presentes (através de outros produtos) em mercados como a Alemanha, França e Líbano.

### **Caso 2 - SOMA**

SOMA é uma empresa oficialmente formada este ano de 2021, estando em fase de *standup* em transição para *startup* na incubadora Cesae Digital. Trata-se de uma empresa que configura o equilíbrio entre o setor dos resíduos e o setor da construção civil. O objetivo inicial e produto inovador apresentado é o desenvolvimento de um material de construção à base de resíduos, de modo a conceber uma construção mais limpa e com mais viabilidade económica.

A equipa é constituída por duas fundadoras que, por serem arquitetas, identificaram a necessidade de ingredientes que vão de encontro às suas convicções ambientais, bem como, às necessidades de mercado. Têm, desde início, pretensões de operar em mercados internacionais através de uma rede que expõe ferramentas e *know-how* de como operar por todo o mundo, em detrimento de processos produção-exportação.

### **Caso 3 - Eltres Decor**

Fundada em 2016, opera no setor do Interiorismo, Mobiliário e Decoração, e encontra-se incubada na Câmara Municipal de Paredes. Está direcionada para projetos de interior e arquitetura, e atua, maioritariamente, em empreendimentos residenciais e *contract*. Conta com 3 colaboradores e surgiu através da necessidade do empreendedor Hélder

Carneiro (com formação técnica na indústria das madeiras e mobiliário) de impor o seu conceito e ideias inovadoras.

Desde a sua criação a Eltres pretendia ser global, respeitando um processo gradual, mas com sucesso no que diz respeito à obtenção de contactos internacionais. Atualmente, estão presentes em 3 países, 2 europeus e 1 africano.

#### **Caso 4 - hivolve**

A hivolve é uma empresa, fundada em 2018, que apresenta soluções inovadoras na área de IT para negócios. Especializados no desenvolvimento de experiências interativas através da realidade virtual, realidade aumentada, fotos e vídeos 360°, entre outros, prestam também serviços de desenvolvimento de software e consultoria em IT. Situa-se em Esposende e recorre aos serviços de incubação da START Esposende. Atualmente, a empresa conta com 5 colaboradores.

A ideia surgiu após a verificação de diversas falhas no setor empresarial e a possibilidade de resolução destas com recurso a soluções tecnológicas. Desde o início que a empresa pretendia ser global e, através da relação que possuíam com pessoas noutros mercados, iniciaram as suas atividades no exterior após 1 ano. Neste momento, operam em 3 mercados.

### **3.2. Resultados das questões de investigação**

Tendo em conta o conteúdo e a evidência retirada das entrevistas realizadas (ver Apêndice III), importa apresentar os resultados considerando as questões de investigação do presente estudo e cruzá-los com o enquadramento teórico.

Relativamente à primeira questão de investigação (Q1) constatou-se que, apesar da totalidade das incubadoras terem conjuntos de serviços definidos, na maioria dos casos os recursos fornecidos são personalizados e escolhidos caso-a-caso de acordo com as necessidades das *startup* (Tabela 3). Tal também se verifica quando falamos no programa formal de internacionalização. São os casos das incubadoras A e C:

*“Não existe um programa definido, mas o apoio que a incubadora proporciona é bastante individualizado (...) Há sempre um esforço bastante empenhado para que se abra o máximo de portas para as startups incubadas, para que estas consigam o*

*máximo de parceiros possível e assim se desenvolvam de forma economicamente sustentável.” (Q1InA:P39).*

Por outro lado, as incubadoras B e D admitem um esforço no sentido de procurar programas de internacionalização junto dos seus parceiros: *“Neste momento temos em curso um programa juntamente com o CETS, a Confederação Empresarial do Tâmega e Sousa, que se chama TAMS/In Next Step, em que estão 30 empresas.” (Q1InB:P33); “Existe uma busca constante de oportunidades de negócios a nível internacional e, via parceria com a Enterprise Europe Network, são intermediados encontros de negócios e dadas resposta a desafios de colaboração.” (Q1InD:P33).*

A segunda questão de investigação (Q2) compreende o argumento de que para entrar em um mercado externo, um dos fatores a considerar é a experiência internacional dos gestores, podendo influenciar a forma como se entra nesse mercado. De forma unânime, as incubadoras e as empresas BG aqui estudadas possuem fundadores e/ou colaboradores com experiência passada. Experiência com o próprio processo de internacionalização (no caso das incubadoras):

*“(…) parte da equipa, estando envolvida também no projeto Guimarães Marca, tem experiência a trabalhar na área da internacionalização, fruto da experiência obtida na participação de feiras de empresas internacionais, na organização de eventos e sessões de esclarecimento sobre a entrada no mercado internacional.” (Q2InA:P22).*

Ou experiência com o conhecimento do(s) mercado(s) inseridos (no caso das BG):

*“Por ter estado já no terreno e por ter conhecimentos.” (Q2BG3:P24); “Sim, visto termos trabalhado com o mesmo no passado.” (Q2BG4:P26).*

Igualmente através de parceiros:

*“Sim, nós temos muita experiência em internacionalização. 50% do capital da Cesae Digital são a AEP, que é o maior operador de programas de internacionalização em Portugal.” (Q2InB:P17).*

As parcerias, consideradas na Q3, constituem um fator importante, tanto ao nível de acordos com outras incubadoras como instituições de conhecimento, agências internacionais, associações comerciais, parques de ciência, entre outros. Todas as incubadoras inquiridas estabelecem parcerias. No caso da primeira: *“destacaria a AEICEP-*

*Portugal Global, que é uma agência que apoia a internacionalização das empresas”* (Q3InA:P25). Para as incubadoras C e D, as parcerias concentram-se em empresas especializadas: *“Temos acordos de parcerias nacionais (...) nas áreas da contabilidade, crédito, apoio jurídico, social, business coaching, networking. De salientar as parcerias com a Câmara Municipal de Oeiras e com a Rede Nacional de Incubadoras e Aceleradoras.”* (Q3InC:P17); *“A START Esposende conta com uma rede de parceiros especializados em áreas como internacionalização, empreendedorismo, contabilidade e outras.”* (Q3InD:P24).

Já a incubadora B tem, adicionalmente, parcerias com incubadoras e universidades: *“Temos ainda como parceiros mais três empresas com que habitualmente até fazemos programas de internacionalização, um deles a In.cubo em Ponte da Barca, o outro é uma incubadora industrial em Amarante e o terceiro é a InovaGaia.”* (Q3InB:P21); *“(…) também nos candidatamos a nível europeu, juntamente com uma universidade e a maior Associação Empresarial de Moçambique para um programa (...) para criarmos centros de incubação em Moçambique. São 3 parceiros: é o Cesae, uma universidade e uma associação empresarial.”* (Q3InB:P23).

Estes acordos servem, sobretudo, o propósito de desenvolvimento de atividades em conjunto: *“Frequentemente organizamos eventos, workshops, webinars, feiras, com entidades do ecossistema empreendedor nacional”* (Q3InA:P24).

De modo a dar seguimento à questão de relações de cooperação, foi discutido (Q4) se as redes de negócio/networks podem contribuir para impulsionar o processo de internacionalização das empresas incubadas. Para as incubadoras o impacto é positivo: *“As vantagens são múltiplas especialmente na interconexão das empresas incubadas impulsionando as suas áreas de negócio, nos contactos empresariais, na informação de carácter legal atempada, na partilha de conhecimento, na comunicação integrada de marketing.”* (Q4InC:P17); *“Penso que ajudam. Com a AICEP Portugal Global fizemos ainda recentemente um webinar sobre as empresas como é que podem entrar no mercado japonês.”* (Q4InA:P32).

Semelhantemente, constatou-se que as redes facilitam a implementação e alavancagem da reputação de uma *startup*. Neste sentido, destaco a resposta da incubadora B:

*“Nós pensamos que sim. Teoricamente consideramos que, para alguns negócios inovadores e de plataforma, é uma forma de eles poderem ganhar lastro, digamos assim. Mas o processo de internacionalização como deve imaginar é um processo lento que custa bastante dinheiro. Aquelas empresas que acabam por ganhar um lastro da atividade, de rede acabam por ter um suporte, que permite a internacionalização.” (Q4InB:P25-26).*

Também os fundadores/colaboradores de *Born Global* concordam com este ponto de vista acrescentando a componente de desenvolvimento de produto: *“temos uma rede de apoio em fornecimento de recursos, utilização de maquinaria, espaço para instalação e produção, etc. As redes facilitam o acesso a todas as engrenagens necessárias para nós reativarmos o produto.” (Q4BG2:P29).*

Sob outra perspetiva, a BG1 admite que nem sempre a incubadora teve um papel preponderante na angariação de contactos e que muitos esforços se concentram nos colaboradores:

*“Para a Hydrustent nós arranjamos um parceiro que trabalha connosco no scale up da tecnologia (...) que nos permitirá depois fazer a marcação CE com eles como nosso parceiro, que têm muitos conhecimentos nessa área. Embora nós também tenhamos conhecimento interno, mas eles ajudam-nos quando vemos que os obstáculos podem ser inultrapassáveis, digamos.” (Q4BG1:P33).*

A Q5 é uma das questões mais importantes para avaliar o potencial das empresas nascidas globais, prende-se com quais os recursos cruciais para agilizar o processo de internacionalização das mesmas. Existe um consenso entre os entrevistados que o mais necessário é o conhecimento de mercado:

*“Considero que o desafio que as empresas mais se deparam é o facto de não conhecerem suficientemente bem os países para onde querem internacionalizar, é necessário que as startups percebam que não chega lançar uma plataforma online, é necessário chegar aos clientes, conhecer o mercado (hábitos de consumo, estilo de vida, a forma de comunicar varia de país para país, é necessário saber adaptar a linguagem e o discurso)” (Q5InA:P41).*

Indicam que este tipo de empresas necessita das *networks* como mecanismo de recolha de informação sobre o mercado:

*“Montar uma rede primeiro, conhecimentos certos seja em organizações de caráter mais público ou social como embaixadas, câmaras de comércio, associações empresariais, numa fase inicial. E depois alguém que os ajude localmente, contextualizando o mercado, e lhes apresente os players que no mercado podem ser potenciais clientes. No fundo gerar leads que possam ser convertidas em negócio.”* (Q5InB:P36).

Igualmente, os recursos financeiros demonstram-se importantes, porém muitas vezes escassos: *“A falta de recursos financeiros para ter alguém da equipa noutras países ou para contratar alguém que conheça bem o país para onde a startup quer dar o salto, é, na minha opinião uma das principais dificuldades.”* (Q5InA:P42). Esses recursos são extremamente necessários não só para a expansão internacional, mas também para a promoção da empresa no exterior: *“Capitais próprios para investir em webmarketing, em social media marketing, em contactos diretos internacionais.”* (Q5InC:P22); *“Apoio na elaboração das estratégias de comunicação/marketing para o exterior; Preparação de encontros de negócio.”* (Q5InD:P35).

Sendo este aspeto algo que o caso BG3 menciona na Q6, referindo como uma necessidade não satisfeita no que diz respeito aos recursos que a incubadora não foi capaz de fornecer: *“Ajuda monetária para prospeção de potenciais mercados, presença em feiras, elaboração de catálogos e material de marketing.”* (Q6BG3:P42). No caso da BG1 foi mencionada a própria estrutura da incubadora como um ponto menos favorável:

*“Há incubadoras que são mais maduras no sentido em que ajudam mais, por exemplo dão apoio jurídico, têm gabinetes de apoio à inovação coisa que nós aqui não temos. Na internacionalização mesmo em si, talvez a própria Set.Up Guimarães pudesse ter mais pujança, quanto mais visibilidade tiver a própria incubadora ou quem está a organizar, melhor para quem cá está.”* (Q6BG1:P50-51).

Não obstante, na Q7 revela-se um conjunto de serviços efetivamente fornecidos pelas incubadoras e comum a todas as entrevistadas. Primeiramente, as infraestruturas na forma de espaços de trabalho e equipamento técnico: *“Incubação física em coworking (...) Incubação física em gabinete”* (Q7InD:P18-20).

Inserido na mesma categoria dos recursos tangíveis e considerado um dos mais importantes serviços é a mentoria:

*“O objetivo da incubadora, para além de disponibilizar espaço de trabalho a preços acessíveis, é dar um apoio on demand aos empreendedores. A Set.Up Guimarães disponibiliza um conjunto de serviços como o acesso a uma rede de mentores, cerca de 20 pessoas com perfil bastante interessante, experientes e com perfis diferenciados (deste mais técnicos até aos mais académicos).” (Q7InA:P18)*

Em todos os casos estes mentores estão inseridos nas incubadoras e prestam serviços recorrentes ao nível da implementação do negócio, conhecimento tácito, apoio técnico e angariação de contactos: *“temos também um apoio mais técnico ao desenvolvimento do plano de negócio por exemplo, até à formalização da empresa, à criação da empresa, quais são os passos que os empreendedores têm que seguir.” (Q7InA:P19); “as empresas têm uma primeira fase em que germinam a ideia e começam a afinar com ajuda do mentor, a perspetiva para as fases seguintes que vão incluir o plano de negócios e a constituição da empresa.” (Q7InB:P15).*

As incubadoras estudadas constituem, portanto, uma estrutura de partilha e de apoios que agregam valor às incubadas:

*“As empresas incubadas, os novos empreendedores, as startups, têm ao dispor os Gabinetes de Apoio ao Empresário, e de Estudos e Projetos. Sempre que solicitem, têm apoios nas áreas jurídica, contabilística, marketing, acesso ao crédito e rede de networking, informação e contactos para integrar projetos nacionais e internacionais.” (Q7InC:P14).*

Além disso, a incubadora A promove reuniões entre as incubadas e empresas mais experientes: *“Muitas vezes promovemos também reuniões entre as startups e a indústria e esse match making, esse encontro de jovens empreendedores com gestores mais seniores é sempre bastante produtivo.” (Q7InA:P37).*

Apesar de todos estes exemplos de serviços serem relevantes e apropriados à *startup*, importa saber quais deles são cruciais para a internacionalização (Q8). Por um lado, as incubadoras A e B, consideram a mentoria essencial: *“A mentoria que nós fazemos ajuda a criar uma rede (pode ser nacional ou internacional) onde possam colocar os produtos que venham a perspetivar que vão produzir, vender ou intermediar.” (Q8InB:P39).* Por outro, as incubadoras C e D dão ênfase à partilha de contactos e estratégias de divulgação das empresas: *“Multiplicidade de contactos internacionais e divulgação das atividades das empresas incubadas no site da Incubcenter (...) e das nossas redes sociais.” (Q8InC:P23);*

*“Partilha e intermediação em processos de colaboração internacional; Definição de estratégias de marketing e de crescimento adaptadas; Preparação de encontros de negócios.” (Q8InD:P31).*

No caso das empresas BG inquiridas, em termos gerais, não consideram que a incubadora tenha contribuído para a internacionalização com algum serviço específico embora reconheçam esforços e condições favoráveis, por exemplo: *“Sem dúvida que a qualidade e condições das instalações.” (Q8BG3:P38).*

*“Eu acho que a nível de incubadora ainda é uma incubadora muito jovem, mas o Rui [colaborador da Set.Up] tem tentado fazer é dinamizar, arranjar workshops em que nós possamos participar, em que haja mentores que nos possam ajudar em alguma forma.” (Q8BG1:P46).*

No entanto, a BG2, apesar de ainda não ter iniciado atividades, acredita na influência da rede de contactos:

*“Pretendemos atuar de forma cirúrgica localmente, mas sim através de uma globalização quase digital promovida pelas tecnologias e nesse aspeto a incubadora acredito que tem muita influência nesta expansão da rede por ter um domínio muito amplo de facilitação de estrutura de rede de contactos do mercado global. Para além das redes de contacto, temos também a parte do marketing e de comunicação social.” (Q8BG2:P37-38).*

Por fim, a Q9 representa a principal proposição deste estudo, na qual se pretende averiguar se a incubadora efetivamente influencia o processo de internacionalização das empresas *Born Global*, e de que modo. Dois dos inquiridos (1 e 4) revelam que a incubadora, até à data, não prestou um contributo essencial: *“Não teve relevância, até ao momento. Estivemos ligados a um consórcio Europeu, mas que não teve qualquer resultado.” (Q9BG4:P38).* No entanto, a BG1 admite que pode existir justificação devido ao setor em que operam e como funciona o dinamismo para este tipo de empresas:

*“Uma empresa como a nossa que é de dispositivos médicos, a incubadora por muito que quisesse também não pode fazer assim uma coisa do outro mundo porque não pode inventar o que não há. É por aí, acho que também deve haver empresas que beneficiam mais de estar numa incubadora do que propriamente nós, que somos mais solitários nesse sentido.” (Q9BG1:P48).*

Inclusive, os esforços de angariação de contactos da BG1 devem-se em grande parte ao empreendedor, visto que este andou por vários mercados para levantar capital e participou em *Boot Camps*, o que lhe facilitou a criação de uma rede de negócios.

No entanto, a maioria dos entrevistados considera que de alguma forma a incubadora influencia o processo de internacionalização da empresa BG. Notou-se uma tendência especial para a importância do *networking* e angariação de contactos:

*“Definitivamente influenciam e sobretudo pela criação de redes. Ninguém, sozinho, faz nada, ou se tem uma rede de contactos rica, transparente e confiante ou não consegue ter sucesso. E as incubadoras fornecem essa transparência, apresentam e ajudam a construir essa rede de acordo e com essa rede sim, já passam a ter um lastro que lhes permita ambicionar objetivos mais latos.”* (Q9InB:P44).

*“Nós estamos a sentir que a incubadora nos faz uma triagem muito grande e cirúrgica do que é que nós queremos. Identificam necessidades, contactos e ligamos, e de repente vemo-nos numa rede global. Agilizam, também, visitas a empresas com sede cá, que exportam para todo o mundo para que possamos ter uma ideia da extensão do mercado ao nível global.”* (Q9BG2:P40).

Estas redes proporcionam o acesso a informações privilegiadas que dificilmente seriam adquiridas sozinhas.

Adicionalmente e de um modo conclusivo, a evidência resultante das entrevistas revela que a presença numa incubadora eleva a imagem da empresa junto de empresas maduras e de potenciais clientes: *“Estar numa incubadora da Set.Up Guimarães pode simplesmente ser uma mais-valia pelo fato de dar credibilidade à empresa startup (é diferente receberes um cliente até internacional ou um investidor internacional numa incubadora de empresas ou na tua casa).”* (Q9InA:P48); *“Outro ponto importante prende-se com o facto de muitas vezes os investidores falarem com as incubadoras para perceberem um bocadinho mais sobre as empresas que estão à procura de investimento, lá está, a credibilidade.”* (Q9InA:P50).

Nas Tabelas 3 e 4 apresenta-se a síntese de dados das incubadoras e BG incubadas.

Tabela 3 - Síntese de dados das incubadoras

<b>Incubadoras:</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Recursos standardizados ou personalizados		Personalizado	NR	Personalizado	Personalizado
Programa formal de internacionalização		Não	Sim	Não	Sim
Experiência internacional anterior dos colaboradores		Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Networks/ Parcerias</i>		Agências de comércio; incubadoras; centro de conhecimento	Incubadoras; consultora; associações internacionais; universidade	Empresas privadas; Câmara Municipal de Oeiras; RNI; universidades	Associações comerciais; agências de comércio; empresas privadas; incubadoras; parque de ciência e tecnologia
Recursos disponibilizados	Tangível	Instalações; equipamento técnico; mentores;	Instalações; mentores; Apoio legal e fiscal;	Instalações; Gabinetes de Apoio ao Empresário e de Estudos e Projetos; apoios nas áreas jurídica, contabilística, acesso ao crédito; equipamento técnico	Instalações; equipamento técnico; Acesso à bolsa de parceiros especializados; mentores; <i>coworking</i>
	Conhecimento tácito	Coaching; Apoio técnico no plano de negócio e <i>marketing</i> ; Workshops	Apoio técnico no plano de negócio; Acesso a programas de internacionalização	Apoio técnico no plano de negócio e <i>marketing</i>	Acesso a informação empresarial de interesse
	<i>Networks</i>	Acesso a contactos e investidores internacionais; reuniões <i>match making</i> com indústria	Partilha de contactos; Conhecimentos em organizações do mercado alvo	Informação e contactos para integrar projetos nacionais e internacionais	Eventos de <i>networking</i>
Recursos considerados cruciais p/ internacionalização das BG		Conhecimento de mercado; embaixadores no país alvo; capital	Rede de conhecimento/ contactos; embaixadores e escolha criteriosa de parceiros no país alvo	Recursos humanos com competências e conhecimentos para interagir com parceiros internacionais; capital	Acompanhamento jurídico; Apoio na elaboração das estratégias de comunicação/ <i>marketing</i> para o exterior; Preparação de encontros de negócio.
Serviços chave fornecidos pela incubadora		Mentoria	Mentoria que cria rede de contactos	Multiplicidade de contactos internacionais e divulgação	Mentoria em processos de colaboração internacional;

			das atividades das empresas incubadas <i>online</i>	Definição de estratégias de <i>marketing</i> e de crescimento adaptadas; Preparação de encontros de negócios.
Influência da incubadora no processo de internacionalização	Influencia. Dá credibilidade à empresa; capacidade de promover contactos e de 'abrir portas' e <i>match making</i> com mentores, com especialistas	Influencia. Pela criação de redes; e transparência que apresentam	Influencia.	Influencia. Pela partilha e intermediação em processos de colaboração internacional

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 4 - Síntese de dados das Born Global

<b>Born Global:</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Fundação		2016	2020	2016	2018
Velocidade de internacionalização		Desde início	Ainda não iniciou	Gradual	Após um ano
Modo de entrada		Exportação	Não se aplica	NR	NR
Mercados internacionais		3 mercados	Não se aplica	3 países, 2 Europeus e 1 Africano	3 mercados
Conhecimentos internacionais do fundador		NR	Sim	Sim	Sim
<i>Networks</i> fornecidas pela incubadora ou empreendedor?		Ambos	Ambos	Empreendedor	Empreendedor
Recursos disponibilizados pela incubadora	Tangível	Instalações e equipamento técnico	Instalações; equipamento técnico; mentoria	Instalações	Instalações
	Conhecimento tácito		Apoio técnico no plano de negócio	Apoio técnico	Contacto com AEP que partilha informação
	<i>Networks</i>	Contacto com comunidades	Contactos com empresas exportadoras		
Serviços que incubadora não forneceu/ não foi capaz de fornecer		Apoio jurídico		Ajuda monetária para prospeção de potenciais mercados, presença em feiras, elaboração de catálogos e material de <i>marketing</i>	Conhecer bem o mercado e as pessoas certas para abrir portas
Influência da incubadora no processo de internacionalização		No setor de dispositivos médicos a incubadora	Influencia. Identificam necessidades, contactos e	Influencia o modelo de negócio ao fornecer	Não teve relevância, até ao momento.

	não pode ajudar muito	ligam a uma rede global	condições vantajosas e rápidas	
--	-----------------------	-------------------------	--------------------------------	--

Fonte: Elaboração própria.

### 3.3. Discussão de resultados

Após a análise aprofundada da globalidade dos casos e agregando os conhecimentos derivados da revisão de literatura, verifica-se cada vez mais a tendência para o surgimento de empreendedorismo por oportunidade. As empresas BG estudadas surgiram maioritariamente devido à percepção de uma oportunidade de negócio por parte do empreendedor, corroborando a definição de Alvarez e Busenitz (2001): (1) para as BG1, 3 e 4 através de uma necessidade ou falha no mercado não colmatada e (2) para a BG2 devido à vontade do empreendedor em demonstrar os seus conhecimentos e aptidões.

De modo a implementar a empresa no mercado externo e, validando as características mencionadas na literatura (Cavusgil & Knight, 2015; Engelman et al., 2015), as BG têm tendência para acelerar o processo de internacionalização ao procederem cedo a esta etapa. Neste estudo, apenas uma empresa (BG3) diz ter iniciado este processo de forma gradual, apesar de ter pretensões desde o início em ser global. De acordo com Kuryan et al. (2018), ainda que procedam gradualmente a este processo, estas empresas caracterizam-se, de igual forma, como *Born Global* por internacionalizarem entre dois a seis anos após fundação.

Apesar desta apetência nata para a globalização, a evidência deste estudo demonstra que as BG necessitam, ativamente, apoio na recolha de informações sobre o mercado e para nele entrarem. Em consonância com os resultados do estudo de Drennan et al. (2020), foi possível averiguar que, apesar das incubadoras oferecerem um conjunto vasto de recursos às empresas incubadas, ainda existe uma certa escassez no que se refere a recursos específicos para o potencial da internacionalização.

Tal como mencionado por Rodríguez-Serrano e Martín-Armario (2019), as BG demonstraram que necessitam maioritariamente das *networks* para agilizar a dinâmica internacional. Os entrevistados no presente estudo revelam que as redes são uma forma de facilitar o acesso a informações privilegiadas sobre um determinado mercado, bem como uma alavanca para a conquista desses mercados ao facilitar a reputação e/ou legitimidade da *startup*. Estas respostas são semelhantes aos fundamentos de Galvão et al. (2019).

Para além da existência de redes de negócio exclusivas ao desenvolvimento das BG, existe um conjunto de parcerias que as incubadoras detêm, que servem o propósito de transmitir conhecimento sobre empreendedorismo e internacionalização, bem como para a divulgação das *startup*. Duas incubadoras referem ainda que através destas colaborações (com outras incubadoras, agências internacionais, associações empresariais, etc.) criam, em conjunto, programas formais de internacionalização para implementarem nas suas incubadas. Assim, são capazes de guiar as empresas num processo definido enquanto outros recursos são desenvolvidos individualmente. Esta abordagem vai de encontro à constatação de Rodini (2018) de que o programa de internacionalização funciona como complemento ao processo de maturidade do negócio.

No entanto, apesar de uma parte das BG admitir que as redes estabelecidas surgiram fruto dos esforços da incubadora, uma outra parte revela a importância dos contactos do empreendedor e da angariação de parceiros externos, é o caso da BG1. Esta situação revela semelhanças à evidência de Drennan et al. (2020) que repara que os esforços de internacionalização são, em parte, terceirizados. É necessário ter em conta que um dos fatores a considerar para entrar num mercado externo é a experiência internacional dos gestores (Engelman et al., 2015). A maioria dos entrevistados afirmam ter tido alguma experiência anterior com a internacionalização ou mercados abordados, algo que pode influenciar negativa ou positivamente a ação e condições de competir externamente.

Tal como mencionado por Kuryan et al. (2018, p. 9), “há uma diferença na perceção sobre a escala de ajuda da incubadora de empresas no processo de internacionalização da empresa, dependendo da formação e experiência prévia dos fundadores de uma empresa.”. De notar, igualmente, que quanto menos experiência têm os fundadores e toda a equipa, mais necessidade têm da ajuda das incubadoras e, por isso, percecionam os fatores influenciadores com mais facilidade. Isto verificou-se no caso da BG2 em que as fundadoras não têm experiência num mercado específico, nem percorreram um caminho de angariação de contactos antes de trabalhar dentro da incubadora, ao contrário dos casos BG1, BG3 e BG4.

Deste modo, e baseado nos estudos de Caetano (2019), Engelman et al. (2015) e Kuryan et al. (2018), foi possível identificar fatores das incubadoras que beneficiam a internacionalização de empresas BG: Características dos Empreendedores; *Networking*; Mentoria e Credibilidade.

As Características dos Empreendedores referem-se à orientação estratégica destes indivíduos, à sua proatividade em recolher contactos internacionais e desenvolver a sua rede de negócios, e à autonomia nas decisões. Estes aspetos, aliados ao apoio da incubadora no mesmo sentido, configuram um importante impulso com vista à internacionalização. Validando a literatura, os empreendedores de BG tendem a demonstrar um desempenho mais eficaz do que outro tipo de empreendedores. Portanto, fundadores de *startup* sem capacidade empreendedora e proatividade dificilmente reconhecem e beneficiam dos serviços que a incubadora proporciona.

O fator *Networking* é apercebido como um dos mais importantes esforços para a internacionalização, não só pelos entrevistados deste estudo, mas também por toda a literatura aqui referenciada (Drennan et al., 2020; Engelman et al., 2015; Johanson & Vahlne, 2009; Rodríguez-Serrano & Martín-Armario, 2019). O desenvolvimento de uma sólida rede de contactos ajuda a combater a incerteza de mercado, a apreender novos conhecimentos (informações privilegiadas) e a posicionar a empresa na indústria externa. As redes de negócio podem ser constituídas por especialistas, universidades, centros de pesquisa, associações comerciais, etc., cada uma com conhecimento diferenciado.

A Mentoria caracteriza-se, essencialmente, pelo apoio disponibilizado através de reuniões entre pessoas experientes e as empresas incubadas. Os mentores possuem um vasto conhecimento em desenvolvimento de negócios, bem como em certas áreas onde pode estar inserida a BG e, como tal, vêm colmatar a falta de conhecimento por parte dos empreendedores (Blackburne & Buckley, 2019; Johanson & Vahlne, 1977, 2009; Kuryan et al., 2018). No caso do processo de internacionalização, ajudam a orientar os caminhos certos para evitar erros que o podem atrasar. Por exemplo, um mentor que tenha conhecimento de mercado, que conheça o ecossistema, cultura e o que fazer ou evitar, pode partilhar a sua experiência de modo a facilitar a inserção no mercado.

Por fim, a Credibilidade é um outro fator inserido devido ao testemunho das incubadoras estudadas. As *networks* são, em parte, as promotoras da reputação de uma incubadora, por propagarem a boa imagem desta. O facto de uma BG estar presente numa incubadora legitima os seus produtos/ serviços e a própria entrada no mercado. Como já referido por alguns autores (Caetano, 2019; Kuryan et al., 2018), também as instalações contribuem para que, em cenários de reuniões ou apresentação de negócio, esteja agregada uma entidade (incubadora) já bem estabelecida na indústria. Assim, ao concorrer a um

mercado, as incubadas podem enfrentar a concorrência e se apresentar a potenciais clientes, com a confiança, reputação e legitimidade.

Em síntese, o fator *Networking* é o serviço mais reconhecido e evidenciado pelas BG como sendo influenciador do processo de internacionalização. Já na perspectiva das incubadoras é a Mentoria e a Credibilidade das mesmas. As incubadoras constituem uma estrutura de partilha e de apoios que agregam valor às incubadas, fornecendo os recursos necessários ao desenvolvimento próspero das BG na forma de mentoria, apoio no desenvolvimento de negócio, *networking*, apoios técnicos, instalações, entre outros. De facto, esses recursos podem ter influência no processo de internacionalização, no entanto, denota-se que recursos especificamente e somente destinados para tal são apreendidos de forma diferente consoante o tipo de empresas BG e da sua experiência.



## 4.1. Considerações finais

O estudo empírico de quatro incubadoras e quatro BG incubadas revela indicações e novas contribuições para o fenómeno da rápida internacionalização destas empresas. Corrobora a fundamentação teórica efetuada e responde à proposição principal de investigação: De que modo o papel exercido pelas incubadoras contribui para o processo de internacionalização das *Born Global* incubadas.

Constatou-se que os serviços prestados pelas incubadoras de empresas ajudam, efetivamente, os empreendedores a acelerar a internacionalização das suas empresas. No entanto, o envolvimento da incubadora não é tão facilmente percebido consoante a iniciativa ou experiência dos próprios colaboradores da empresa.

Os dados revelam que as incubadoras são estruturas de apoio às *startup* no esforço de desenvolvimento da internacionalização, na medida em que fornecem um conjunto de recursos que são necessários para o sucesso da organização. Destaca-se a importância das *Networks* construídas tanto por incubadoras (através de redes de cooperação nacionais e internacionais) como pelos empreendedores. Estas parecem ter um impacto mais direto do que outros recursos, a par da Mentoria. A criação de uma forte rede de contactos e a partilha de *know-how* permitem um maior conhecimento dos mercados pela qual a empresa se quer inserir. Adicionalmente, a reputação e legitimidade que a incubadora tem, auxilia no contacto com empresários do país destino, investidores e outras entidades internacionais. Esta Credibilidade constitui um fator indireto, nem sempre reconhecido pelas incubadas.

De facto, os resultados revelam uma certa discrepância na perceção das incubadoras e das incubadas acerca dos fatores influenciadores. Enquanto que as incubadoras consideram a Credibilidade e a Mentoria como fatores essenciais, as incubadas *Born Global* revelam as *Networks* como tendo sido o recurso que mais usufruem por estarem presentes na incubadora.

Para além desta discrepância, confirma-se uma conexão entre a perceção da influência das incubadoras no processo de internacionalização e a experiência internacional e proatividade dos fundadores das BG. Significando, assim, que quanto mais experiência o fundador tiver, menos entendimento tem da ajuda da incubadora e, portanto, considera os seus próprios esforços mais relevantes. Por outro lado, o empreendedor que não possui qualquer conhecimento no mercado, nem detenha capacidades de procurar esses recursos,

admite mais facilmente que a incubadora, seja pelas *networks*, mentoria ou apoio técnico, efetivamente influencia o procedimento.

## 4.2. Implicações para teoria e prática

Este estudo apresenta implicações diretas e indiretas tanto ao nível da teoria como da prática. Apesar da existência de vários estudos sobre o processo de internacionalização e o surgimento das *Born Global*, o mesmo não se passa com a dinâmica adotada pelas incubadoras neste sentido. Existem poucos estudos que se dediquem a examinar o papel das incubadoras no processo de internacionalização das *Global Startup* no contexto português. Esta investigação vem assim preencher lacunas da literatura nesse domínio.

Este estudo contribui para melhorar e especificar a teoria em uso sobre os processos de internacionalização, bem como fornecer uma base comum sobre o foco em negócios internacionais e empreendedorismo internacional. Posto isto, pretende-se estender a teoria do Empreendedorismo Internacional e dar um passo no sentido de suprimir a lacuna atual de conhecimento, particularmente em Portugal, sobre as contribuições das incubadoras na internacionalização de empresas inicialmente com foco global.

De igual forma, e correspondendo à falta de uma abordagem na dinâmica incubadora-incubação como um todo, esta incorporação de ações das incubadoras e *Born Global* é crucial para recomendações práticas e compreensão do dia a dia destas empresas, num ambiente internacional. Os serviços e ações identificados neste estudo servem para auxiliar na definição de estratégias quanto ao que pode ser prestado às novas empresas, estimulando a sua entrada nos mercados internacionais. Assim, para os gestores de incubadoras, este estudo fornece *insights* sobre como conduzir e acelerar a internacionalização dos seus clientes.

Serve, igualmente, para o entendimento de empreendedores com pretensão de criarem uma empresa e/ou internacionalizá-la, obterem informações sobre quais os recursos necessários, como funcionam as incubadoras e como podem prestar auxílio aos seus objetivos. Adicionalmente, serve de recomendação para programas governamentais de aceleração, das mais diversas especialidades, como tecnologia, parcerias universitárias, etc. Estende-se aos formuladores de políticas/legisladores, fornecendo um entendimento de que incubadoras de empresas podem ser usadas como uma ferramenta para estimular o

surgimento de *Born Global*, fomentando, assim, a economia do país devido a estas serem uma fonte crucial de exportações.

### **4.3. Limitações da investigação**

Este estudo deve ser analisado à luz das suas limitações, de modo a fornecer diretrizes a futuras investigações.

Primeiramente, é importante mencionar a escolha dos casos para o estudo. Apesar de haver uma quantidade considerável de empresas a estudar, algumas incubadas podem não ser as mais representativas para o tema. Por outras palavras, a escolha de incubadas pelo método “bola de neve” significou uma certa vulnerabilidade e dependência do discernimento dos colaboradores/gestores das incubadoras. Isto resultou em alguns casos de incubadas que: estão em fase muito inicial; utilizam a incubadora maioritariamente para o acesso às instalações e não necessitam de ajuda dos mentores; e/ou requerem pouco esforço para se internacionalizar.

Para além disso, muitos colaboradores das incubadas, sendo empreendedores especializados somente nas suas áreas de atuação, tiveram dificuldade em responder a algumas perguntas técnicas em relação ao processo de internacionalização devido a não conhecerem alguns termos.

Tal como anteriormente mencionado, as entrevistas respondidas via email constituem uma outra limitação, no que diz respeito ao fluxo da conversa. Devido às respostas diretas e concisas via email, os resultados demonstraram-se mais limitados do que as entrevistas via videochamada, onde foi possível conduzir uma conversa fluída introduzindo novos temas e pontos de vista.

Por fim, salientar que o impacto da pandemia Covid-19 que limitou a condução da recolha de dados, na medida em que houve maior dificuldade no contacto com os empreendedores no decorrer das entrevistas.

#### **4.4. Futuras linhas de investigação**

As lacunas supramencionadas servem o propósito de traçar novas linhas de investigação. Para futuros estudos sugere-se a adoção de outros tipos de metodologias, de modo a poder retirar novas conclusões. Poderá, também, ser possível combinar as metodologias qualitativa e quantitativa, através de técnicas estatísticas. Estas duas abordagens poderão complementar-se, reforçando os resultados do estudo.

Considerando métodos quantitativos, sugere-se examinar esta temática através de um estudo de acompanhamento por um longo período de tempo. Esta perspetiva permitirá aos investigadores identificarem variáveis dos recursos de empresas BG e das incubadoras, permitindo uma generalização dos resultados mais ampla.

Recomenda-se, ainda, replicar o mesmo estudo em outros países/contextos geográficos. Uma comparação entre países é igualmente pertinente para averiguar a influência do ambiente do país de localização no desempenho da empresa BG e nas práticas da incubadora.

Finalmente, outra sugestão para pesquisas futuras será estudar os fatores de influência individualmente, ou seja, investigar fatores como *networking* ou *coaching* e quais os tipos de elementos alusivos a estes que têm um maior impacto na internacionalização das empresas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Albuquerque Filho, A., Freire, M., De Luca, M., & Vasconcelos, A. (2020). Influência Da Internacionalização E Da Inovação Na Competitividade Empresarial. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 15(1), 1–18. <https://doi.org/10.18568/internext.v15i1.521>
- Almeida, J. (2017). *A internacionalização de empresas portuguesas: Estudo de caso* (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.22/11272>
- Alvarez, S., & Busenitz, L. (2001). The Entrepreneurship of Resource-Based Theory. *Journal of Management*, 27, 755–775. <https://doi.org/10.1177/014920630102700609>
- André, A. J. (2015). *Ser empreendedor com base em processo de inovação competitivo* (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa). Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa. Obtido de <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/6486>
- Autio, E., & Zander, I. (2016). Lean Internationalization. *Academy of Management Proceedings*, 2016(1). <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.81>
- Bergek, A., & Norrman, C. (2008). *Incubator best practice: A framework*. <https://doi.org/10.1016/J.TECHNOVATION.2007.07.008>
- Beugelsdijk, S., Kostova, T., Kunst, V., Spadafora, E., & van Essen, M. (2018). Cultural Distance and Firm Internationalization: A Meta-Analytical Review and Theoretical Implications. *Journal of Management*, 44(1), 89–130. <https://doi.org/10.1177/0149206317729027>

- Blackburne, G., & Buckley, P. (2019). The international business incubator as a foreign market entry mode. *Long Range Planning*, 52(1), 32–50. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.10.005>
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2012). The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32(2), 110–121. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.11.003>
- Caetano, D. (2011). *Incubadoras de empresas e modelos de incubação em Portugal: Incubadoras regionais vs. universitárias* (Dissertação de Mestrado, Universidade do Algarve). Universidade do Algarve. Obtido de <https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/3769>
- Caetano, D. (2019). *Contextos de incubação, redes e desempenho organizacional: Criação de valor em incubadoras de empresas* (Tese de Doutoramento, Universidade do Algarve). Universidade do Algarve. Obtido de <https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/13617>
- Carlsson, B., Braunerhjelm, P., McKelvey, M., Olofsson, C., Persson, L., & Ylinenpää, H. (2013). The evolving domain of entrepreneurship research. *Small Business Economics*, 41(4), 913–930. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9503-y>
- Casillas, J., & Acedo, F. (2013). Speed in the Internationalization Process of the Firm. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 15–29. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00331.x>
- Casillas, J., Acedo, F., & Rodríguez-Serrano, M. Á. (2020). How does internationalization begin? The role of age at entry and export experience in the early stages of the process. *Business Research Quarterly*, 23(2), 107–119. <https://doi.org/10.1177/2340944420916333>

- Casillas, J., Barbero, J., & Sapienza, H. (2015). Knowledge acquisition, learning, and the initial pace of internationalization. *International Business Review*, 24(1), 102–114. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.06.005>
- Cavalcanti, M., Farah, O., & Marcondes, L. (2020). Empreendedorismo: Entre o sonho e a realidade. Em *Empreendedorismo estratégico: Criação e gestão de pequenas empresas* (2.<sup>a</sup> ed., p. 272). Cengage Learning.
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46, 3–16. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62>
- Cederqvist, A. (2018). *Internationalization of small firms with scarce resources: Finding potential markets & entry modes*. (Master's thesis, Åbo Akademi). Åbo Akademi, Turku. Obtido de <https://bit.ly/36wIJY4>
- Cesae Digital. (sem data). Incubadora de empresas [Website oficial]. Obtido 14 de Setembro de 2021, de Cesae Digital—Centro para o Desenvolvimento de Competências Digitais website: <https://www.cesae.pt/incubadora-de-empresas/>
- Costa, J., Lucas, E., Cabral, E., Ricardo, W., Castro, S., Rogério, D., ... Rezende, D. (2019). A Study on the Internationalization Barriers to Incubated Companies: Defining the Constructs to Develop an Effective Research Instrument. *European Journal of Scientific Research*, 152(3), 334–359.
- Costa, L., & Figueira, A. (2017). Risco político e internacionalização de empresas: Uma revisão bibliográfica. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(1), 63–87. <https://doi.org/10.1590/1679-395156933>
- Costa, T., Ferreira, M., Cunha, J., & Pinto, C. (2020). Como as capacidades de marketing determinam a escolha dos modos de entrada no estrangeiro e a seleção dos países de

- destino. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais: Internext*, 15(1), 53–70.  
<https://doi.org/10.18568/internext.v15i1.531>
- Coura, L., Neto, M., Verwaal, E., & Oliveira, R. (2018). Orientação empreendedora: Conceitos e dimensões. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 9(2), 2533–2555.  
<https://doi.org/10.15603/2177-7284/regs.v9n2p2533-2555>
- Dimitratos, P., & Plakoyiannaki, E. (2003). Theoretical Foundations of a International Entrepreneurial Culture. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 187–215.  
<https://doi.org/10.1023/A:1023804318244>
- Dominguinhos, P. M. (2007). *Born Globals—Da formatação da oportunidade à aprendizagem global*. Obtido de <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/11695>
- Drennan, J., Khan, A., & Winter, T. (2020). *Seizing Born Global Potential* (Master's thesis, Linnaeus University). Linnaeus University, Sweden. Obtido de <https://bit.ly/3ebOuyB>
- Edwards, R., & Holland, J. (2013). *'What is?' Research Methods series*. Bloomsbury Academic.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Engelman, R., & Fracasso, E. M. (2013). Contribuição das incubadoras tecnológicas na internacionalização das empresas incubadas. *Revista de Administração (São Paulo)*, 48(1), 165–178. <https://doi.org/10.5700/rausp1080>
- Engelman, R., Zen, A., & Fracasso, E. (2015). The Impact of the Incubator on the Internationalization of Firms. *Journal of Technology Management & Innovation*, 10(1), 29–39. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242015000100003>

- Entrepreneur Small Business Encyclopedia. (s.d.). Business Incubator Definition. Em *Entrepreneur*. Obtido de <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/business-incubator>
- Estatísticas—Start Esposende ranking do Concelho [Website oficial]. (2021). Obtido 20 de Setembro de 2021, de Start Esposende website: <https://www.startesposende.pt/estatisticas/>
- European Commission. (2010). *The smart guide to Innovation-Based Incubators (IBI)*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Obtido de <https://data.europa.eu/doi/10.2776/16668>
- Farias, A. (2019). *A internet como estratégia para acelerar a internacionalização de jovens empresas: Uma análise do e-business* (Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho). Universidade do Minho. Obtido de <http://hdl.handle.net/1822/64532>
- Fontenele, R. (2010). Empreendedorismo, competitividade e crescimento econômico: Evidências empíricas. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1094–1112. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000700007>
- Forsgren, M. (2016). A note on the revisited Uppsala internationalization process model – the implications of business networks and entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 47(9), 1135–1144. <https://doi.org/10.1057/s41267-016-0014-3>
- Galvão, A., Marques, C., Franco, M., & Mascarenhas, C. (2019). The role of start-up incubators in cooperation networks from the perspective of resource dependence and interlocking directorates. *Management Decision*, 57(10), 2816–2836. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2017-0936>
- Gerschewski, S., Rose, E., & Lindsay, V. (2015). Understanding the drivers of international performance for born global firms: An integrated perspective. *Journal of World Business*, 50(3), 558–575. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.09.001>

- Hackett, S., & Dilts, D. (2004). A Systematic Review of Business Incubation Research. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 55–82. <https://doi.org/10.1023/B:JOTT.0000011181.11952.0f>
- Holmberg, M., & Holmström-Szugalski, M. (2017). *Internationalization through E-Commerce: Exploring perceived risks and understanding the challenges ahead* (Master's thesis, Uppsala University). Uppsala University. Obtido de <https://bit.ly/3B4sMq6>
- Hsieh, L., Child, J., Narooz, R., Elbanna, S., Karmowska, J., Marinova, S., ... Zhang, Y. (2019). A multidimensional perspective of SME internationalization speed: The influence of entrepreneurial characteristics. *International Business Review*, 28(2), 268–283. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.09.004>
- InBia. (2017). Glossary of Terms. Em *Operational Definitions: Entrepreneurship Centers*. International Business Innovation Association. Obtido de <https://bit.ly/3ATaJD5>
- Incubcenter. (2019, Novembro). *Apresentação da Incubadora Incubcenter, Lda*. Obtido de <http://incubcenter.pt/wp-content/uploads/2019/11/Incubcenter-Apresenta%C3%A7%C3%A3o.pdf>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Katz, J., Renko, M., & Kundu, S. (2021). How do internationalizing firms emerge? *Journal of Business Venturing Insights*, 15. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2021.e00227>

- Kretschmer, C., & Garrido, I. (2019). O Papel Das Capacidades Dinâmicas Na Internacionalização De Empresas. *The Role Of Dynamic Capabilities In Business Internationalization.*, 14(2), 111–127. <https://doi.org/10.18568/internext.v14i2.468>
- Kuryan, N., Khan, Dr. M., & Gustavsson, V. (2018). Born globals and business incubators: A case analysis. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(3), 490–517. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2017-1197>
- Landström, H. (2020). The Evolution of Entrepreneurship as a Scholarly Field. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 16(2), 65–243. <https://doi.org/10.1561/03000000083>
- McDougall, P., & Oviatt, B. (2000). International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *The Academy of Management Journal*, 43(5), 902–906. <https://doi.org/10.5465/1556418>
- Menéres, A. (2015). *Internationalization and entry mode determinants of SMEs: The case of Adira* (Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa). Universidade Católica Portuguesa, Lisboa. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.14/18308>
- Meneses, R. (2010). *Estrutura e Dinâmica das INVs* (Tese de Doutoramento, Universidade do Porto). Universidade do Porto. Obtido de <https://www.researchgate.net/publication/316487882>
- Mian, S. (2021). Whither modern business incubation? Definitions, evolution, theory, and evaluation. Em *Handbook of Research on Business and Technology Incubation and Acceleration* (Business 2021, pp. 17–38). Edward Elgar Pub.
- Miranda, T. (2018). *A internacionalização de empresas plataforma portuguesas* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa). Universidade de Lisboa. Obtido de <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/17276>

- Monteiro, M. (2010). *O empreendedorismo e a criação de negócios: O caso da empresa ...* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra). Universidade de Coimbra. Obtido de <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/13821>
- Município de Guimarães. (sem data). Viver Guimarães. Obtido 14 de Setembro de 2021, de Município de Guimarães website: <http://www.cm-guimaraes.pt/municipio/viver-guimaraes>
- Murphy, P., Liao, J., & Welsch, H. (2005). A Conceptual History of Entrepreneurial Thought. *Journal of Management History*, 12(1), 12–35. <https://doi.org/10.2139/ssrn.818604>
- Nunes, M., & Steinbruch, F. (2019). Internationalization and the Need of Business Model Innovation—A Theoretical Approach. *Brazilian Business Review (English Edition)*, 16(3), 207–221. <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.3.1>
- Oviatt, B., & McDougall, P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537–553. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x>
- Peneder, M. (2009). The Meaning of Entrepreneurship: A Modular Concept. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 9(2), 77–99. <https://doi.org/10.1007/s10842-009-0052-7>
- Pereira, R., & Pinto, M. (2017). Estratégias de internacionalização – Estudo de caso para empresas portuguesas: *e3 - Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP*, 3(2), 9–33. <https://doi.org/10.29073/e3.v3i2.45>
- Pereira, Y., & Moraes, W. (2014). Facetas do risco no empreendedorismo internacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(1), 96–117. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552014000100007>
- Reis, F. (2010). *Como elaborar um Dissertação de Mestrado*. Lisboa: Factor.

- Rocha do Vale, D. (2020). *Estratégia digital de internacionalização da Zippy* (Trabalho de Projeto, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.22/17498>
- Rodini, A. (2018). *O Papel das Incubadoras no Processo de Internacionalização das PME Incubadas* (Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior). Universidade da Beira Interior. Obtido de <https://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/9698>
- Rodrigues, M. (2017). *Análisis de la influencia del capital intelectual de las empresas incubadoras de base tecnologica en la sostenibilidad de las empresas incubadas* (Tesis Doctoral). Universidad de Extremadura, Badajoz.
- Rodríguez-Serrano, M. Á., & Martín-Armario, E. (2019). Born-global SMEs, performance, and dynamic absorptive capacity: Evidence from Spanish firms. *Journal of small business management*, 57(2), 298–326. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12319>
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., & Bristow, A. (2019). Understanding research philosophy and approaches to theory development. Em *Research Methods for Business* (8.<sup>a</sup> ed., Vol. 4, pp. 128–171). United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.2307/259271>
- Silveira, T., Passos, D., & Martins, I. (2017). Empreendedorismo X Startup: *REMIPE - Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco*, 3(2), 304–322. <https://doi.org/10.21574/remipe.v3i2.1>
- Silverman, D. (2013). *Doing Qualitative Research* (Fourth Edition). SAGE Publications.

- Simões, V. C., & Dominginhos, P. (2001). Portuguese born globals: An exploratory study. *EIBA Conference at ESCP-EAP*. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/4081>
- Smith, B., Matthews, C., & Schenkel, M. (2009). Differences in Entrepreneurial Opportunities: The Role of Tacitness and Codification in Opportunity Identification\*. *Journal of Small Business Management*, 47(1), 38–57. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00261.x>
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Barcelona: Ed. Paidós.
- Vătămănescu, E.-M., Andrei, A., Nicolescu, L., Pînzaru, F., & Zbucea, A. (2017). The Influence of Competitiveness on SMEs Internationalization Effectiveness. Online Versus Offline Business Networking. *Information Systems Management*, 34(3), 205–219. <https://doi.org/10.1080/10580530.2017.1329997>
- Wach, K., & Wehrmann, C. (2014). Entrepreneurship in International Business: International Entrepreneurship as the Intersection of Two Fields. Em *International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries* (1.<sup>a</sup> ed., Vol. 1, pp. 9–22). University of Miskolc. Obtido de <https://bit.ly/3hyNFBV>
- Weiss, L., & Roelen-Blasberg, P. (2014). *The Influence of Incubators on the Internationalization of Born Globals* (Master's thesis, Jönköping University). Jönköping University. Obtido de <https://bit.ly/3r3340t>
- Yin, R. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e Métodos* (2<sup>a</sup>). Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (Fourth Edition). Sage Publications Incorporated.



## Apêndice I – Guião de entrevista a incubadoras

Local: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Nome do Entrevistado: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_ Antiguidade na empresa /no cargo: \_\_\_/\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

1. Qual o ano de fundação da incubadora?
2. Qual a tipologia/ formato jurídico da incubadora? De onde surge o financiamento?
3. Qual o número de empresas incubadas e os principais setores?
4. Como funciona o programa de incubação/ aceleração?
5. O entrevistado e colegas de projetos têm ou tiveram alguma experiência com internacionalização antes de trabalhar na incubadora?
6. A incubadora tem realizados acordos de cooperação/ parceria? Se sim, com que tipos de parceiros, outras incubadoras? Internacionais ou nacionais? Como funcionam essas parcerias e quais as vantagens?
7. Colaboram com instituições de conhecimento (universidade, centros de I&D, etc.)? Com que objetivo?
8. De acordo com as questões anteriores, considera que relações de cooperação internacionais podem contribuir para impulsionar o processo de internacionalização das empresas incubadas?
9. Que papel considera ser o de uma incubadora para empresas Born Global?
10. A incubadora disponibiliza algum programa formal de internacionalização? Se sim, como funciona?
11. Quais os recursos que as Born Global necessitam para o desenvolvimento do seu processo de internacionalização?
12. Desses recursos/ serviços, quais são fornecidos por vocês?
13. A incubadora oferece um conjunto de recursos standardizado para todos os negócios, ou recursos personalizados e aplicáveis a cada caso?
14. A que ponto e de que forma considera que a incubadora influencia o processo de internacionalização das Born Global incubadas?

## Apêndice II – Guião de entrevista a incubadas Born Global

Local: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Nome do Entrevistado: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_ Antiguidade na empresa /no cargo: \_\_\_\_/\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

1. Qual o ano de fundação da empresa?
2. Qual o número de colaboradores/ equipa da empresa?
3. Qual o setor de atividade?
4. Como surgiu a ideia da criação da empresa?
5. Qual a formação académica do fundador/ empreendedor?
6. Quando a empresa foi fundada já pretendia ser global ou a questão surgiu posteriormente?
7. Desde a sua criação, quanto tempo depois a sua empresa iniciou as atividades no exterior? O processo foi gradual, através de aprendizagem e conhecimento dos mercados, ou imediato?
8. Qual foi o modo de entrada no mercado internacional escolhido?
9. Em quantos mercados a empresa tem atividades atualmente?
10. Os fundadores tinham alguma experiência e conhecimento dos mercados abordados?
11. Como as redes de negócios são importantes para a empresa? Contribuíram para a escolha do país/ países de destino no processo de internacionalização?
12. As redes estabelecidas foram fornecidas pela incubadora ou fruto dos contactos do empreendedor?
13. Que razões o levou a candidatar-se aos serviços de uma incubadora?
14. Quais os recursos/ serviços fornecidos pela incubadora à sua empresa?
15. Desses recursos, quais os que mais contribuem para o processo de internacionalização?
16. A que ponto e de que forma a incubadora influenciou ou esteve presente no processo de internacionalização da sua empresa?
17. Quais os recursos que considera necessários para a internacionalização, que a incubadora não é capaz/ não consegue fornecer?

## Apêndice III – Resultados das entrevistas por questão

Q1: A incubadora disponibiliza algum programa formal de internacionalização?

Categoria	Citações das entrevistas	Entrevista: Incubadora (In) Born Global (BG) Parágrafo (P)
Programa de internacionalização	<p>“Não existe um programa definido, mas o apoio que a incubadora proporciona é bastante individualizado. As <i>startups</i> solicitam ajuda e a Set.Up Guimarães agiliza. Há sempre um esforço bastante empenhado para que se abra o máximo de portas para as <i>startups</i> incubadas, para que estas consigam o máximo de parceiros possível e assim se desenvolvam de forma economicamente sustentável. Para já ainda não existe um programa de apoio à internacionalização ‘formalizado’.”</p> <p>“Sim, nós aqui temos empresas startup que surgem por programas tipo Tech Visa, são programas que são promovidos pelo próprio IAPMEI.”</p> <p>“Neste momento temos em curso um programa juntamente com o CETS, a Confederação Empresarial do Tâmega e Sousa, que se chama TAMS/In Next Step, em que estão 30 empresas. E, habitualmente, fazemos programas de internacionalização quer a nível de internacionalização de proximidade, portanto a Europa, quer internacionalização mais longínqua.”</p> <p>“Não.”</p> <p>“Existe uma busca constante de oportunidades de negócios a nível internacional e, via parceria com a Enterprise Europe Network, são intermediados encontros de negócios e dadas resposta a desafios de colaboração.”</p>	<p>In A: P39</p> <p>In B: P31</p> <p>In B: P33</p> <p>In C: P21</p> <p>In D: P33</p>

Q2: Os colaboradores têm experiência com internacionalização e/ ou conhecimento dos mercados abordados?

<b>Categoria</b>	<b>Citações das entrevistas</b>	<b>Entrevista:</b> Incubadora (In) Born Global (BG) Parágrafo (P)
Experiência em mercados internacionais	<p>“(…) parte da equipa, estando envolvida também no projeto Guimarães Marca, tem experiência a trabalhar na área da internacionalização, fruto da experiência obtida na participação de feiras de empresas internacionais, na organização de eventos e sessões de esclarecimento sobre a entrada no mercado internacional.”</p> <p>“Sim, nós temos muita experiência em internacionalização. 50% do capital da Cesae Digital são a AEP, que é o maior operador de programas de internacionalização em Portugal.”</p> <p>“Sim”</p> <p>“Acompanhamento de processos de internacionalização de empresas.”</p> <p>“Sim, nós tínhamos participado há dez anos num programa que tem um registo parecido com este da internacionalização, mas não como fundadoras, como colaboradoras.”</p> <p>“Por ter estado já no terreno e por ter conhecimentos.”</p> <p>“Sim, visto termos trabalhado com o mesmo no passado.”</p>	<p>In A: P22</p> <p>In B: P17</p> <p>In C: P15</p> <p>In D: P22</p> <p>BG 2: P27</p> <p>BG 3: P24</p> <p>BG 4: P26</p>

Q3: A incubadora tem realizados acordos de cooperação/ parceria?

Categoria	Citações das entrevistas	<b>Entrevista:</b> Incubadora (In) Born Global (BG) Parágrafo (P)
Redes de negócio/ Parcerias da incubadora	<p>“Sim, existem várias (...) Frequentemente organizamos eventos, <i>workshops</i>, <i>webinars</i>, feiras, com entidades do ecossistema empreendedor nacional e que só com parcerias a organização dessas essas iniciativas faz sentido.”</p>	In A: P24
	<p>“A título de exemplo destacaria a AEICEP-Portugal Global, que é uma agência que apoia a internacionalização das empresas”</p>	In A: P25
	<p>“(…) a TecMinho tem trabalho bastante vasto na área do apoio ao empreendedorismo, desenvolvimento de programas de apoio às ideias de negócio, o apoio ao nível das patentes”</p>	In A: P29
	<p>“(…) temos uma empresa chamada Astrolábio com quem fazemos sobretudo acordos de algum apoio na área dos planos estratégicos, gestão, nesses domínios.”</p>	In B: P20
	<p>“Temos ainda como parceiros mais três empresas com que habitualmente até fazemos programas de internacionalização, um deles a In.cubo em Ponte da Barca, o outro é uma incubadora industrial em Amarante e o terceiro é a InovaGaia.”</p>	In B: P21
	<p>“(…) também nos candidatamos a nível europeu, juntamente com uma universidade e a maior Associação Empresarial de Moçambique para um programa (...) para criarmos centros de incubação em Moçambique. São 3 parceiros: é o Cesae, uma universidade e uma associação empresarial.”</p>	In B: P23
	<p>“Temos acordos de parcerias nacionais com um conjunto de empresas, nomeadamente nas áreas da contabilidade, crédito, apoio jurídico, social, <i>business coaching</i>, <i>networking</i>. De salientar as parcerias com a Câmara Municipal de Oeiras e com a Rede Nacional de Incubadoras e Aceleradoras.”</p>	In C: P17
<p>“A START Esposende conta com uma rede de parceiros especializados em áreas como internacionalização, empreendedorismo, contabilidade e outras.”</p>	In D: P24	

Q4: As redes de negócio podem contribuir para impulsionar o processo de internacionalização das empresas incubadas?

Categoria	Citações das entrevistas	<b>Entrevista:</b> Incubadora (In) Born Global (BG) Parágrafo (P)
Redes de negócio/ <i>Networks</i>	<p>“Penso que ajudam. Com a AICEP Portugal Global fizemos ainda recentemente um <i>webinar</i> sobre as empresas como é que podem entrar no mercado japonês.”</p>	In A: P32
	<p>“Nós pensamos que sim. Teoricamente consideramos que, para alguns negócios inovadores e de plataforma, é uma forma de eles poderem ganhar lastro, digamos assim. Mas o processo de internacionalização como deve imaginar é um processo lento que custa bastante dinheiro. Aquelas empresas que acabam por ganhar um lastro da atividade, de rede acabam por ter um suporte, que permite a internacionalização.”</p>	In B: P25 – 26
	<p>“As vantagens são múltiplas especialmente na interconexão das empresas incubadas impulsionando as suas áreas de negócio, nos contactos empresariais, na informação de carácter legal atempada, na partilha de conhecimento, na comunicação integrada de <i>marketing</i>.”</p>	In C: P17
	<p>“Sim.”</p>	In D: P29
	<p>“Para a Hydrustent nós arranjam um parceiro que trabalha connosco no <i>scale up</i> da tecnologia (...) e que acreditam neste projeto que têm desenvolvido connosco e (...) que nos permitirá depois fazer a marcação CE com eles como nosso parceiro, que têm muitos conhecimentos nessa área. Embora nós também tenhamos conhecimento interno, mas eles ajudam-nos quando vemos que os obstáculos podem ser inultrapassáveis, digamos.”</p>	BG 1: P33
<p>“Sim, temos uma rede de apoio em fornecimento de recursos, utilização de maquinaria, espaço para instalação e produção, etc. As redes facilitam o</p>	BG 2: P29	

	<p>acesso a todas as engrenagens necessárias para nós reativarmos o produto.”</p> <p>“As redes são fundamentais, elas podem levar anos a serem construídas e obviamente contribuem de forma significativa para sua escolha. O processo de internacionalização passa por visitas e prospeção de mercado e estabelecimentos de contactos que depois tem que ser dada uma continuidade no trabalho”</p> <p>“Bastante importantes. As redes de negócio e o <i>networking</i> são o que permitem uma maior facilidade na internacionalização.”</p>	<p>BG 3: P30</p> <p>BG 4: P28</p>
--	---	-----------------------------------

Q5: Quais os recursos cruciais para o processo de internacionalização das Born Global?

Categoria	Citações das entrevistas	Entrevista: Incubadora (In) Born Global (BG) Parágrafo (P)
Recursos cruciais para Born Global	<p>“Considero que o desafio que as empresas mais se deparam é o facto de não conhecerem suficientemente bem os países para onde querem internacionalizar, é necessário que as <i>startups</i> percebam que não chega lançar uma plataforma online, é necessário chegar aos clientes, conhecer o mercado (hábitos de consumo, estilo de vida, a forma de comunicar varia de país para país, é necessário saber adaptar a linguagem e o discurso), é preciso arranjar um ou dois embaixadores <i>in loco</i> que ajudem as <i>startups</i> a desbravar terreno, angariar parceiros, clientes...”</p>	In A: P41
	<p>“A falta de recursos financeiros para ter alguém da equipa noutros países ou para contratar alguém que conheça bem o país para onde a <i>startup</i> quer dar o salto, é, na minha opinião uma das principais dificuldades.”</p>	In A: P42
	<p>“Considero que é o mesmo que qualquer empresa que precisa de se internacionalizar. Montar uma rede primeiro, conhecimentos certos seja em organizações de carácter mais público ou social como embaixadas, câmaras de comércio, associações empresariais, numa fase inicial. E depois alguém que os ajude localmente, contextualizando o mercado, e lhes apresente os <i>players</i> que no mercado podem ser potenciais clientes. No fundo gerar <i>leads</i> que possam ser convertidas em negócio.”</p>	In B: P36
	<p>“Digamos que a escolha criteriosa dos parceiros nesses mercados internacionais tem que ser feita de uma forma muito pondera, informada, direccionada, focada para poder ter sucesso sob pena de ser um custo astronómico sem resultados.”</p>	In B: P37
	<p>“Recursos humanos com competências e conhecimentos para interagir com parceiros internacionais. Capitais próprios para investir em</p>	In C: P22

	<p><i>webmarketing</i>, em <i>social media marketing</i>, em contactos diretos internacionais.”</p> <p>“Acompanhamento jurídico; Apoio na elaboração das estratégias de comunicação/<i>marketing</i> para o exterior; Preparação de encontros de negócio.”</p>	In D: P35
--	--	-----------

Q6: Quais os recursos necessários para a internacionalização, que a incubadora não é capaz/não consegue fornecer?

<b>Categoria</b>	<b>Citações das entrevistas</b>	<b>Entrevista:</b> Incubadora (In) Born Global (BG) Parágrafo (P)
Recursos cruciais para Born Global não fornecidos	<p>“Há incubadoras que são mais maduras no sentido em que ajudam mais, por exemplo dão apoio jurídico, têm gabinetes de apoio à inovação coisa que nós aqui não temos. Na internacionalização mesmo em si, talvez a própria Set.Up Guimarães pudesse ter mais pujança, quanto mais visibilidade tiver a própria incubadora ou quem está a organizar, melhor para quem cá está.”</p> <p>“Nós, nesta fase, ainda não estamos a sentir necessidades não satisfeitas, portanto, ainda não estamos a sentir que poderia ser isto ou podia ser mais aquilo.”</p> <p>“Ajuda monetária para prospeção de potenciais mercados, presença em feiras, elaboração de catálogos e material de <i>marketing</i>.”</p> <p>“Para internacionalizar é necessário conhecer bem o mercado. Conhecer o que o mercado gosta de receber, conhecer bem como introduzir esse produto no mercado e conhecer, principalmente, as pessoas certas para que as portas se abram e para que tudo aconteça de uma forma fluída.”</p>	<p>BG 1: P50 – 51</p> <p>BG 2: P42</p> <p>BG 3: P42</p> <p>BG 4: P40</p>

Q7: Quais os recursos/ serviços fornecidos pela incubadora?

Categoria	Citações das entrevistas	Entrevista: Incubadora (In) Born Global (BG) Parágrafo (P)
Serviços disponibilizados	<p>“O objetivo da incubadora, para além de disponibilizar espaço de trabalho a preços acessíveis, é dar um apoio <i>on demand</i> aos empreendedores. A Set.Up Guimarães disponibiliza um conjunto de serviços como o acesso a uma rede de mentores, cerca de 20 pessoas com perfil bastante interessante, experientes e com perfis diferenciados (deste mais técnicos até aos mais académicos).”</p>	In A: P18
	<p>“Existe também a modalidade de incubação virtual, ajudamos com o componente do desenvolvimento do negócio, com o <i>networking</i>.”</p>	In A: P17
	<p>“Para além desse apoio, existe ainda uma rede de entidades parceiras que também apoia as empresas incubadas, temos também um apoio mais técnico ao desenvolvimento do plano de negócio por exemplo, até à formalização da empresa, à criação da empresa, quais são os passos que os empreendedores têm que seguir.”</p>	In A: P19
	<p>“Muitas vezes promovemos também reuniões entre as <i>startups</i> e a indústria e esse <i>match making</i>, esse encontro de jovens empreendedores com gestores mais seniores é sempre bastante produtivo.”</p>	In A: P37
	<p>“as empresas têm uma primeira fase em que germinam a ideia e começam a afinar com ajuda do mentor, a perspetiva para as fases seguintes que vão incluir o plano de negócios e a constituição da empresa.”</p>	In B: P15
	<p>“As empresas incubadas, os novos empreendedores, as <i>startups</i>, têm ao dispor os Gabinetes de Apoio ao Empresário, e de Estudos e Projetos. Sempre que solicitem, têm apoios nas áreas jurídica, contabilística, <i>marketing</i>, acesso ao crédito e rede de <i>networking</i>, informação e</p>	In C: P14

	<p>contactos para integrar projetos nacionais e internacionais.”</p> <p>“Incubação virtual (...) Incubação física em <i>coworking</i> (...) Incubação física em gabinete: (...) Acesso a informação empresarial de interesse; Acesso à bolsa de parceiros especializados em áreas distintas; Acesso à rede de mentores; Bolsa de Emprego; Eventos de <i>networking</i>.”</p>	<p>In D: P18 - 20</p>
--	--	-----------------------

Q8: Quais desses serviços são considerados cruciais para a internacionalização?

Categoria	Citações das entrevistas	Entrevista: Incubadora (In) Born Global (BG) Parágrafo (P)
Serviços disponibilizados que influenciam	<p>“Falando de <i>startups</i> e da internacionalização, mais uma vez os mentores podem ter aqui um papel importante. Um mentor que esteve por exemplo a viver nos Estados Unidos, conhece o mercado, as pessoas, o ecossistema, logo, pode partilhar essa experiência com as <i>startups</i> incubadas que pretendem entrar no mercado dos EUA.”</p>	In A: P33
	<p>“A mentoria que nós fazemos ajuda a criar uma rede (pode ser nacional ou internacional) onde possam colocar os produtos que venham a perspetivar que vão produzir, vender ou intermediar.”</p>	In B: P39
	<p>“Multiplicidade de contactos internacionais e divulgação das atividades das empresas incubadas no site da Incubcenter <a href="http://incubcenter.pt">http://incubcenter.pt</a> e das nossas redes sociais.”</p>	In C: P23
	<p>“Partilha e intermediação em processos de colaboração internacional; Definição de estratégias de <i>marketing</i> e de crescimento adaptadas; Preparação de encontros de negócios.”</p>	In D: P31
	<p>“Eu acho que a nível de incubadora ainda é uma incubadora muito jovem, mas o Rui [colaborador da Set.Up] tem tentado fazer é dinamizar, arranjar workshops em que nós possamos participar, em que haja mentores que nos possam ajudar em alguma forma.”</p>	BG 1: P46
	<p>“Cada contexto tem as suas particularidades, necessidades, problemas. Pretendemos atuar de forma cirúrgica localmente, mas sim através de uma globalização quase digital demovida pelas tecnologias e nesse aspeto a incubadora acredito que tem muita influência nesta expansão da rede por ter um domínio muito amplo de facilitação de estrutura de rede de contactos do mercado global.</p>	BG 2: P37 - 38

	<p>Para além das redes de contacto, temos também a parte do <i>marketing</i> e de comunicação social.”</p> <p>“Sem dúvida que a qualidade e condições das instalações.”</p> <p>“Para já, ainda nenhum o faz diretamente.”</p>	<p>BG 3: P38</p> <p>BG 4: P36</p>
--	---	-----------------------------------

Q9: A que ponto e de que forma a incubadora influencia o processo de internacionalização das Born Global incubadas?

Categoria	Citações das entrevistas	<b>Entrevista:</b> Incubadora (In) Born Global (BG) Parágrafo (P)
Influência no processo de internacionalização	“Depende muito da tipologia e do tamanho de cada projeto. Estar numa incubadora da Set.Up Guimarães pode simplesmente ser uma mais-valia pelo fato de dar credibilidade à empresa <i>startup</i> (é diferente receberes um cliente até internacional ou um investidor internacional numa incubadora de empresas ou na tua casa).”	In A: P48
	“também a capacidade de promover contactos e de ‘abrir portas’, no fazer o <i>match making</i> com mentores, com especialistas, com a academia...”	In A: P49
	“Outro ponto importante prende-se com o facto de muitas vezes os investidores falarem com as incubadoras para perceberem um bocadinho mais sobre as empresas que estão à procura de investimento, lá está, a credibilidade.”	In A: P50
	“Definitivamente influenciam e sobretudo pela criação de redes. Ninguém, sozinho, faz nada, ou se tem uma rede de contactos rica, transparente e confiante ou não consegue ter sucesso. E as incubadoras fornecem essa transparência apresentam e ajudam a construir essa rede de acordo e com essa rede sim, já passam a ter um lastro que lhes permita ambicionar objetivos mais latos.”	In B: P44
	“Uma empresa como a nossa que é de dispositivos médicos, a incubadora por muito que quisesse também não pode fazer assim uma coisa do outro mundo porque não pode inventar o que não há. É por aí, acho que também deve haver empresas que beneficiam mais de estar numa incubadora do que propriamente nós, que somos mais solitários nesse sentido.”	BG 1: P48
“Nós estamos a sentir que a incubadora nos faz uma triagem muito grande e cirúrgica do que é que nós queremos. Identificam necessidades,	BG 2: P40	

	<p>contactos e ligam-nos, e de repente vemo-nos numa rede global. Agilizam, também, visitas a empresas com sede cá, que exportam para todo o mundo para que possamos ter uma ideia da extensão do mercado ao nível global.”</p> <p>“Indiretamente estive e está sempre presente e influencia o meu modelo de negócio ao fornecer condições vantajosas que de outra forma seria muito difícil, demorado e penoso.”</p> <p>“Não teve relevância, até ao momento. Estivemos ligados a um consórcio Europeu mas que não teve qualquer resultado.”</p>	<p>BG 3: P40</p> <p>BG 4: P38</p>
--	---	-----------------------------------