



Mariana Filipa Alves Coelho

ACCELERAR A INTERNACIONALIZAÇÃO – ESTUDO DE CASO DO INSTITUTO PEDRO NUNES

Relatório de estágio para a conclusão do grau de mestre em Economia Industrial,

orientado pelo Professor Doutor Luís Moura Ramos

fevereiro de 2016



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Mariana Filipa Alves Coelho

ACCELERAR A INTERNACIONALIZAÇÃO - ESTUDO DE CASO DO INSTITUTO PEDRO NUNES

Relatório de estágio de Mestrado em Economia, na especialidade de Economia Industrial, apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Orientador Académico: Professor Doutor Luís Moura Ramos

Entidade de Acolhimento: Instituto Pedro Nunes (IPN) - Associação para a Inovação e Desenvolvimento em Ciência e Tecnologia

Supervisor Profissional: Doutor Rui Miranda

Coimbra, 2016

Agradecimentos

Neste relatório não podia deixar de agradecer às pessoas que mais me ajudaram, não só durante o período de estágio, mas também aos que contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional.

Em primeiro lugar quero agradecer ao Professor Doutor Luís Moura Ramos, meu orientador de estágio, pelas recomendações e sugestões fundamentais para a elaboração do presente relatório. O meu muito obrigado pela perseverança e preciosa disponibilidade demonstrada.

Ao Instituto Pedro Nunes, pelo acolhimento e ajuda concedida durante o período de estágio. Com especial agradecimento ao Doutor Rui Miranda, meu supervisor na entidade de acolhimento, pela paciência e apoio prestado ao longo deste processo de aprendizagem. Não podia também deixar de agradecer ao Doutor Luís Andrade Santos e à Doutora Nelma Figueiredo, por me terem integrado da melhor forma possível. Obrigada por todos os ensinamentos e pelo contributo para o meu desenvolvimento profissional.

Quero ainda agradecer ao Doutor Dinis Caetano pela ajuda na recolha de informação acerca das empresas selecionadas para o estudo de caso. Às três empresas mostro a minha gratidão pela atenção dispensada e pelo contributo para a realização deste trabalho.

Aproveito ainda para fazer um especial agradecimento aos meus pais por toda a força, motivação, carinho, e paciência ao longo da minha vida. À minha irmã, pelos conselhos transmitidos e por me incentivar a querer sempre mais. Muito obrigada por me ajudarem a crescer e a tornar-me a pessoa que sou hoje.

Por fim, não poderia também deixar de agradecer ao João, pela compreensão e palavras de conforto ao longo dos cinco anos de estudos universitários. Obrigada pelo apoio incondicional.

Resumo

O presente relatório surge no âmbito do estágio curricular do Mestrado em Economia da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Neste sentido, efetuei o meu estágio no Instituto Pedro Nunes (IPN) – Associação para a Inovação e Desenvolvimento em Ciência e Tecnologia, na área da internacionalização.

A expansão internacional representa uma oportunidade de expansão e de criação de valor para o negócio das empresas, sendo que estas procuram assistência qualificada de modo a conseguirem atingir os mercados internacionais. O relatório contém uma breve revisão da literatura sobre os processos de internacionalização das empresas, descrevendo uma evolução entre as teorias defendidas no Modelo de Uppsala e da internacionalização das empresas *Born Global*.

De modo a perceber onde se inserem as atividades desenvolvidas na Aceleradora de Empresas do IPN, é apresentada uma distinção entre os modelos de atuação de Incubadoras, Aceleradoras e Programas de aceleração, bem como uma descrição dos serviços prestados para potenciar a internacionalização. De seguida, o relatório apresenta uma caracterização do IPN e descreve as tarefas realizadas durante o período de estágio.

Por fim, com base no estudo de três empresas incubadas na Aceleradora de Empresas do IPN é possível perceber quais os serviços dos quais as empresas beneficiam. As empresas salientam como um contributo para a sua internacionalização as ações relacionadas com o desenvolvimento de *networks*. Além disso, as empresas referem quais os serviços que faltam ser oferecidos pela Aceleradora do Instituto Pedro Nunes e que poderiam ajudar a expandir o seu negócio internacionalmente.

Palavras-chave: Internacionalização, *Network*, Empresas incubadas

Códigos JEL: F23, M13, O32

Abstract

This report results from the curricular internship of the Master degree in Economics at the Faculty of Economics of the University of Coimbra. The internship took place at Instituto Pedro Nunes (IPN) - Associação para a Inovação e Desenvolvimento em Ciência e Tecnologia, in the internationalization area.

Company's international expansion represents an opportunity to growth and create value for their business. Therefore, they look for qualified assistance in order to achieve international markets. The report contains a brief literature review on the companies' internationalization process, describing the evolution between the theories supported by the Uppsala Model and the internationalization of Born Global firms.

In order to understand in which context the IPN Business Accelerator's develops its activities a distinction between the operating models of Incubators, Business Accelerators and Acceleration programs is presented, as well as a description of their offer of international oriented services. The report also contains a description of IPN and of the tasks undertaken during the internship period.

Finally, based on case study of three incubated companies on the IPN Business Accelerator it is possible to understand which services the companies take most benefit from while companies also reveal what other services could also be offered by IPN Business Accelerator to help expand their business. Companies point out actions related to networking as a major contribute towards their business internationalization.

Keywords: Internationalization, Network, Incubated companies

JEL Classification: F23, M13, O32

Lista de Acrónimos e Siglas

BIC - Business Innovation Center

CPI - Corporate Private Incubator

FEDER - Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

IES - Informação Empresarial Simplificada

IPN - Instituto Pedro Nunes

I&D – Investigação & Desenvolvimento

I&DT - Investigação & Desenvolvimento Tecnológico

IPCTN - Inquérito ao Potencial Científico e Tecnológico Nacional

IPI - Independent Private Incubator

PME – Pequena e Média Empresa

QREN - Quadro Referência de Estratégia Nacional

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

SIFIDE - Sistema de Incentivos Financeiros à Investigação e Desenvolvimento Empresarial

UBI - University Business Incubator

VCI – Departamento de Valorização do Conhecimento e Inovação

Índice Geral

1. Introdução	8
2. Processos de Internacionalização	9
3. A Influência da Incubação na Internacionalização das Empresas.....	12
3.1 Incubadoras, Aceleradoras e Programas de Aceleração	12
3.2 Internacionalização	17
3.3 <i>Networks</i> : natureza e evolução	20
4. Apresentação da entidade	21
5. Objetivos do estágio e tarefas realizadas	27
5.1 Objetivos do Estágio	27
5.2 Tarefas realizadas	28
5.2.1 Conhecimento do funcionamento do IPN.....	28
5.2.2 Apoio às empresas.....	29
5.3 Balanço do Estágio	29
6. Estudo de Caso	30
7. Conclusão	37
Referências Bibliográficas.....	40
Anexo.....	42

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Análise comparativa entre Incubadoras, Aceleradoras e Programas de aceleração.....	15
Tabela 2 – Como surgiu a ideia do negócio e perfil do fundador da empresa	31
Tabela 3 - Caracterização do <i>network</i>	32
Tabela 4 - Fatores que influenciam a internacionalização	34

1. Introdução

Internacionalizar tem sido a palavra de ordem nas estratégias empresariais não só em Portugal como um pouco por todo o mundo. O processo de internacionalização das empresas tem evoluído, sendo que em vez das empresas procurarem atingir de forma gradual mercados internacionais distintos, atingem um certo grau de internacionalização dos seus negócios poucos anos após a sua criação.

As atividades internacionais reforçam o crescimento, aumentam a competitividade e criam condições para a sustentabilidade a longo prazo. A Aceleradora de Empresas do IPN permite, através de recursos e assistência qualificada, que as suas empresas consigam aumentar as suas oportunidades de expandir negócio além-fronteiras.

O presente relatório de estágio realizado no Instituto Pedro Nunes (IPN) – Associação para a Inovação e Desenvolvimento em Ciência e Tecnologia, na área da internacionalização, procura perceber como é que os serviços da Aceleradora de Empresas do IPN contribuem para a internacionalização das empresas aí incubadas. Na primeira parte, apresenta uma exposição dos processos de internacionalização do Modelo de Uppsala e das *Born Global*, de modo a que se perceba como evoluiu a teoria no que diz respeito aos processos de internacionalização das empresas. De seguida, o relatório explora os conceitos de Incubadora, Aceleradora e Programas de aceleração, bem como as ações desenvolvidas para impulsionar a internacionalização das empresas, para entender como a incubação de empresas contribui para uma expansão internacional do negócio. Além disso, seguir-se-á a descrição da entidade de acolhimento – o Instituto Pedro Nunes - e das tarefas realizadas no decorrer do estágio curricular, bem como o balanço do mesmo.

Por último, de modo a compreender de que forma as ações desenvolvidas pela Aceleradora de Empresas do IPN potenciam o alcance de novos mercados por parte das empresas incubadas, procede-se a um estudo de caso com base na análise de três empresas selecionadas de entre as vinte e uma atualmente na Aceleradora.

2. Processos de Internacionalização

Segundo Johanson e Vahlne (2009), o modelo de Uppsala de 1977 explica as características do processo de internacionalização de uma empresa. Os autores, através de alguns estudos de empresas suecas em mercados internacionais, concluíram que o processo se desenvolve tendo em conta uma evolução sequencial, com um nível de compromisso crescente.

Os autores identificam o processo de internacionalização com o conceito de cadeia de estabelecimento, referindo-se a quatro etapas:

- 1) Exportações não regulares - permitem à empresa estabelecer o primeiro contato com o mercado sem compromisso de recursos;
- 2) Exportações por intermédio de um agente - geram maior conhecimento de mercado e maior exigência de comprometimento de recursos.
- 3) Criação de uma subsidiária comercial - que funciona como um canal de informação controlada.
- 4) Estabelecimento de uma subsidiária produtiva - implica maior conhecimento de recursos e um conhecimento suficiente do mercado.

Uma das particularidades do modelo prende-se com o facto de as empresas iniciarem a internacionalização do seu negócio em mercados que são mais próximos do mercado doméstico em termos de distância psicológica¹ (Johnson e Vahlne, 2009). Os autores consideram que as empresas entram sucessivamente em mercados com maior distância psicológica, sendo um processo gradual em que distância psicológica é inversamente proporcional ao conhecimento do mercado.

O modelo inicial tinha em conta dois mecanismos de internacionalização. O primeiro diz respeito às mudanças que ocorrem nas empresas através do conhecimento adquirido com experiências em mercados internacionais. Quando uma empresa inicia o seu processo de internacionalização, aumenta o seu nível de conhecimento acerca das práticas desse mercado.

¹ Os autores definem distância psicológica como o conjunto de fatores que tornam difícil perceber os mercados estrangeiros.

O segundo tem que ver com as mudanças que ocorrem devido às decisões de compromisso, que se viabilizam para tornar mais forte a posição da empresa no mercado internacional. Assim, após um conhecimento do mercado, é através da alocação de recursos às operações internacionais que são estabelecidas novas decisões de compromisso, que aumentam o número de atividades e de contactos no mercado internacional.

O modelo assenta no pressuposto de que uma empresa, que se procura internacionalizar, investe em recursos de forma gradual, sendo o seu nível de conhecimento adquirido e o seu envolvimento com o mercado internacional cada vez maiores.

Segundo a revisão do modelo em 2009, as empresas centram-se numa rede de relacionamentos e contactos. O *networking* tem um impacto considerável na decisão de uma empresa entrar num determinado mercado, por permitir identificar e explorar oportunidades. É através destas redes que é possível adquirir conhecimento e que surgem as decisões de compromisso, baseadas na confiança nas relações estabelecidas pelas empresas. Assim, a grande diferença em relação ao modelo inicial reside no facto de a internacionalização de uma empresa depender do *network*.

De acordo com os autores, tal como no modelo inicial, o processo de internacionalização tem em conta um processo gradual do nível de conhecimento, baseado em dois mecanismos. Contudo, no novo modelo, em vez de se considerar que a mudança surge do conhecimento adquirido com a experiência, tem-se em conta que o conhecimento adquirido surge das oportunidades que se retiram de integrar uma rede de contactos. Já no que diz respeito às decisões de compromisso, estas surgem das relações estabelecidas, com o intuito de fortalecer a posição da empresa no mercado internacional.

No estudo de Falize e Courderoy (2012) é possível verificar que as Pequenas e Médias Empresas (PME's) são capazes de explorar oportunidades do mercado global, de forma mais rápida e mais eficientemente, de acordo com o conceito de *Born Global*. As definições na literatura para este conceito são várias, uma vez que este é relativamente recente.

O conceito surge em 1989 com o estudo de McDougall, que reconheceu um novo padrão de internacionalização, no qual identificou que as estratégias das empresas do tipo *Born Global* são diferentes das estratégias definidas pelas empresas que atuam no mercado doméstico. Para Oviatt e McDougall (2005), as *Born Global* consistem em organizações de negócios que, desde a sua concepção ou início das suas atividades, procuram negócios no mercado externo, para obter uma vantagem competitiva significativa a partir do uso dos seus recursos e da venda dos seus produtos em diferentes países.

As *Born Global* são empresas que utilizam o seu elevado *know-how* para ganharem vantagem competitiva e alcançarem uma internacionalização nos primeiros anos de vida. Para além disso, os gestores têm um papel fulcral quando se trata de definir uma estratégia internacional numa empresa *Born Global*. Mais do que uma visão global, estes têm uma elevada capacidade de adaptação a mercados com culturas organizacionais diferentes, o que faz a diferença quando se procuram oportunidades além do mercado doméstico. Ora, através do seu conhecimento e da sua visão global, estas são empresas que desde muito cedo percebem o mundo como o seu mercado de atuação e que depressa atingem uma elevada percentagem de exportações.

Com o estudo de Dib (2008)² relativo a setenta e nove empresas de *software* brasileiras, surge uma definição mais quantitativa de *Born Global*. O autor define-as como empresas que, num horizonte de tempo de até cinco anos após a sua criação, já tenham realizado negócios em pelo menos um mercado internacional. Adicionalmente, é associado o sucesso das empresas em estudo aos *networks* e parcerias que permitem o acesso a recursos, financiamento e mercados. Desta forma, é possível através dessas oportunidades, que desde o início da sua formação, as empresas alcancem o mercado internacional.

O que distingue as *Born Global* das empresas estudadas pelo Modelo de Uppsala são as variáveis que explicam o processo de internacionalização. Enquanto no Modelo de Johanson e Vahlne a distância psicológica entre o mercado doméstico e o mercado

² No seu estudo, para serem consideradas *Born Global*, o autor tinha em conta que a sua criação tinha ocorrido após 1989.

internacional é o condutor de um processo lento e gradual, nas *Born Global* o processo rápido de internacionalização é fundamentado pelas competências e visão do gestor, bem como pelas redes de contacto que fornecem constantes oportunidades de negócios às empresas.

3. A Influência da Incubação na Internacionalização das Empresas

3.1 Incubadoras, Aceleradoras e Programas de Aceleração

O conceito de incubadoras de empresas nasceu no fim dos anos sessenta do século passado nos Estados Unidos da América. Estas surgiram como infraestruturas que potenciam um ambiente de inovação, através de um espaço partilhado, de custo reduzido, que disponibiliza serviços administrativos. Até aos dias de hoje o conceito foi evoluindo, sendo que para além de um espaço onde as empresas podem crescer são oferecidos serviços adicionais para potenciar o negócio, tendo serviços baseados no conhecimento relacionado com a área científica das empresas, bem como o acesso a *networks*, que permitem alcançar recursos externos tecnológicos, profissionais e financeiros.

O intuito das incubadoras tem sido variado, tal como aumentar a taxa de sobrevivência das empresas, combater o desemprego e potenciar o empreendedorismo (*OECD Innovation Policy Platform*, 2010).

As incubadoras são locais onde se realizam atividades para apoiar *startups*³, de modo a responder às suas necessidades e a desenvolver o seu negócio. Contudo, pode existir incubação mesmo que não seja através de serviços físicos (*European Union*, 2010). A incubação virtual aplica-se a processos de incubação que não são relativos à ocupação exclusiva de módulos ou espaços de incubação.

A definição da Estratégia de Lisboa em 2000 trouxe a inovação para o primeiro plano das prioridades da União Europeia. De forma a dinamizar a economia, o Conselho Europeu aposta no desenvolvimento tecnológico para que se consolide um

³ Empresas criadas a partir de ideias de negócio inovadoras, ainda em fase de nascença.

sistema científico e tecnológico, em que operam distintas organizações potenciadoras da inovação.

Apesar dos objetivos de crescimento com a Estratégia de Lisboa, esta necessitava de ajustes relativamente ao cenário vivido na Europa. Em 2010 foi lançada uma nova estratégia, a Europa 2020, que procura não só recuperar os Estados-Membros da crise, mas também criar condições para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, direcionado para o futuro.

Assim, com o intuito de aumentar a sua competitividade, a Europa tem vindo a apostar na valorização do conhecimento, da ciência, da tecnologia e da inovação, disponibilizando fundos ao nível nacional e internacional para a construção de infraestruturas potenciadoras de um sistema de inovação⁴.

Aerts, Matthyssens e Vandembemt (2007), através de um estudo comparativo das práticas de 581 incubadoras europeias em 2003, com os resultados das incubadoras americanas nos anos oitenta, verificaram que os esforços da União Europeia para promover o uso das incubadoras como um instrumento de inovação, têm resultados positivos nas empresas. Esta ideia é corroborada com um estudo da União Europeia de 2002 que revela que a taxa de sobrevivência das empresas incubadas é significativamente elevada, sendo que 80 a 90% das empresas continua a sua atividade após 5 anos da sua criação.

As incubadoras de empresas podem ser classificadas de acordo com as suas características, podendo ser *Business Innovation Centers (BIC's)*, *University Business Incubators (UBI's)*, *Independent Private Incubators (IPI's)* e *Corporate Private Incubators (CPI's)*. Neste sentido, as incubadoras podem ser entidades públicas ou privadas.

⁴ Inovação é a ação ou efeito de inovar e explorar ideias novas.

O sistema de inovação é o conjunto de atores que desenvolvem as suas atividades conduzidas pela inovação, desde a investigação e desenvolvimento até à aplicação de investimentos e comercialização de produtos. Assim, são várias as instituições que formam o sistema de inovação: universidades, centros de investigação, os investidores, Governo, empresas, incubadoras de empresas, parques de ciência e tecnologia, entre outros...

Na Europa, as incubadoras *BIC's* surgiram por iniciativa da Comissão Europeia em 1984. A atividade deste organismo público consiste em oferecer serviços básicos, tais como espaço físico, infraestruturas, canais de comunicação e informação acerca de oportunidades de financiamento externo, visibilidade, etc. As *UBI's* são instituições semelhantes às *BIC's* mas que dão maior ênfase à transferência de conhecimento científico e tecnológico das universidades para as empresas (Grimaldy e Grandi, 2005).

Já as incubadoras privadas podem tomar duas formas: *Corporate Private Incubators* e *Independent Private Incubators*. As incubadoras com fins lucrativos focam-se em obter retornos financeiros. No médio e longo prazo, podem obter ganhos através da cobrança de taxas nos serviços prestados e na participação no capital das empresas. No que diz respeito às *IPI's*, estas investem o próprio dinheiro em empresas, tendo participação no capital. Assim, não intervêm durante a fase de definição de negócio mas sim quando este negócio necessita de injeções sucessivas de capital ou de *know-how* (Grimaldy e Grandi, 2005). Já as *CPI's* são fundadas e geridas por grandes empresas com o intuito de dar apoio a empresas numa fase nascente. Nestas, as empresas incubadas beneficiam da experiência das grandes empresas, que transmitem conhecimento e competências adquiridas em projetos anteriores.

Para além dos conceitos acima citados, surge o conceito de aceleradora de empresas, que ainda não se encontra bem definido. Muitas vezes ainda se confunde o conceito de aceleradora de empresas, não só com o conceito de incubadora, como também com os programas de aceleração de empresas que têm vindo a proliferar por todo o mundo.

O primeiro programa de aceleração foi iniciado em 2005, em Cambridge, Massachusetts. Segundo o artigo “A era dos Aceleradores – o coração dos ecossistemas de empreendedorismo”⁵, atualmente existem cerca de 2000 programas de aceleração dispersos por todo o mundo. Os programas de aceleração são orientados por grupos de mentores que oferecem a sua experiência em negócios anteriores, angariação de fundos e *networking* com as empresas selecionadas. Estes

⁵ Artigo publicado no *Jornal de Notícias*, a 16 de maio de 2014, de Pedro Rocha Vieira, presidente da associação Beta-i

programas investem tanto o seu dinheiro como o seu tempo em desenvolver um papel funcional e estratégico para as empresas (Cooney, 2012).

As principais diferenças entre as incubadoras, aceleradoras de empresas e programas de aceleração estão sintetizadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Análise comparativa entre Incubadoras, Aceleradoras e Programas de aceleração

	Incubadora de Empresas	Aceleradora de Empresas	Programa de Aceleração
A que empresas se destinam	Empresas startups	Empresas “gazela” ⁶	Empresas startups
Modelo de Funcionamento	Instituição	Instituição	Programa de uma instituição
Duração	Processo de longo-prazo	Processo de longo-Prazo	Processo de curto-prazo

Fonte: Elaboração própria

Assim, existem três fatores a ter em conta:

1) As empresas a que se destinam

Uma empresa que iniciou agora a sua atividade apresenta naturalmente necessidades diferentes de uma empresa que já está no mercado. Tanto as incubadoras de empresas como os programas de aceleração focam a sua atividade nas empresas que ainda precisam de ajuda a desenvolver uma ideia e a colocá-la no mercado. Assim, os seus serviços são orientados para a constituição de um negócio viável e sustentável, destinado a empresas *startups*. Já as aceleradoras de empresas oferecem serviços que se destinam ao crescimento do negócio de empresas numa fase mais avançada e que, por sua vez, já sobreviveram aos primeiros anos de atividade.

⁶ Empresas “gazela” são empresas jovens, capazes de se posicionarem de forma diferenciadora nos mercados e com elevados ritmos de crescimento, sustentados ao longo do tempo.

2) Modelo de funcionamento

As incubadoras e aceleradoras de empresas oferecem um espaço físico e serviços administrativos, para as empresas iniciarem os seus negócios. Assim, as empresas beneficiam de um ambiente propiciador à inovação, através de um espaço onde podem crescer.

Os programas de aceleração têm como objetivo intensificar as interações com os mercados, de forma a ajudar as empresas a adaptarem-se rapidamente (Cohen e Hochberg, 2014). Estes são programas provenientes de uma instituição. Contudo, não têm por base o acesso a uma infraestrutura como as incubadoras e aceleradoras. Os programas de aceleração atuam com base em trocas de ideias entre grupos de empresas, através de seminários e *networking* entre os participantes, que permitem de forma mais facilitada às empresas envolvidas no programa, que partilhem experiências e identifiquem boas-práticas de uma forma mais intensiva.

3) Duração

A duração dos processos de apoio às empresas é um dos fatores determinantes para fazer a distinção entre uma aceleradora de empresas e um programa de aceleração. Tal como as incubadoras, as aceleradoras permitem que as empresas permaneçam fisicamente na instituição, em médias três a quatro anos, após a sua entrada.

Já os programas de aceleração têm uma duração mais limitada, sendo normalmente de três meses. Ora, dado o curto espaço de tempo para dar formação às empresas, as mesmas beneficiam de conhecimento mais específico e mais direcionado para o seu negócio. Os mentores do programa trabalham de forma focada durante três meses, apenas para as empresas que foram selecionadas para participar no programa.

Contrariamente, a equipa técnica das incubadoras e aceleradoras de empresas, uma vez que detêm mais empresas a seu cargo, acabam por não direcionar esforços tão específicos no negócio de cada uma das suas empresas, dando um apoio mais generalizado. Porém, indo de encontro às necessidades das empresas, o modelo de atuação das incubadoras e aceleradoras, envolve ligações a entidades que promovem

programas de aceleração direcionados para as empresas incubadas. Assim, atuam como facilitadores, ajudando-as a candidatarem-se a este tipo de programas, prestando apoio necessário.

Em síntese, podemos dizer que as aceleradoras são organizações que atuam numa fase posterior à incubação. Ao contrário das incubadoras, que tal com muitos atores indicam *“grow the brand-new, hatched little chicks”* (Isabelle, 2013), as aceleradoras apoiam empresas com um grau de desenvolvimento mais avançado e que já têm um negócio estruturado. Focam-se assim, em dar suporte numa fase mais madura das empresas, acelerando e impulsionando o seu negócio através dos serviços e recursos que oferecem, dando continuidade aos serviços prestados pelas incubadoras.

Deste modo, as aceleradoras apresentam um modelo de incubação de empresas com um modo de funcionamento semelhante aos programas de aceleração, adicionando valor aos serviços que são prestados às empresas. O período de aceleração ocorre numa fase pós-incubação, sendo que permite, através da intensificação das atividades das empresas e de um apoio à internacionalização, que haja uma expansão do seu negócio.

3.2 Internacionalização

A internacionalização é uma preocupação cada vez mais presente na estratégia das empresas. O alcance de mercados internacionais representa uma oportunidade de desenvolvimento e de expansão do negócio. Contudo, devido à falta de recursos necessários, as pequenas empresas necessitam de apoio no processo de internacionalização.

No estudo de Engleman e Fracasso (2013) foram abordados fatores que influenciam a internacionalização das empresas, bem como as ações e serviços disponibilizados pelas incubadoras. A partir da análise de dados de questionários a 40 incubadoras tecnológicas brasileiras, concluem que a incubação tem impacto positivo na internacionalização das empresas. Identificaram que 60% têm empresas incubadas que iniciaram o seu processo de internacionalização e que 40% das empresas da amostra desenvolvem programas voltados para a internacionalização. Sendo que, 10%

das empresas incubadas, apesar de não terem aderido a um programa de internacionalização dinamizado pela incubadora, conseguiram internacionalizar-se.

As aceleradoras prestam serviços às empresas de modo a dar resposta às necessidades sentidas e aos obstáculos que estas enfrentam na entrada no mercado internacional, desenvolvendo assim ações destinadas para criar as condições necessárias para a internacionalização.

Para avaliar os contributos para a internacionalização de empresas de base tecnológica é possível dividir as atividades desenvolvidas nas seguintes categorias:

- 1) Proporcionar aos empreendedores a oportunidade de adquirir experiência internacional, através de programas que promovam a internacionalização;
- 2) Serviços de consultoria e de formação para desenvolver capacidades nas empresas em áreas como propriedade intelectual, marketing, inovação, gestão, estratégia, comunicação, e acesso a capital;
- 3) *Network* - participação em redes de contacto nacionais e internacionais de incubadoras, parques de ciência e tecnologia e aceleradoras de empresas;
- 4) Acesso a informação acerca de características específicas de mercados internacionais.

O estudo de Engleman, Zen e Fracasso (2015), com base em 635 empresas de incubadoras de base tecnológica no Brasil, indica que para além do impacto das atividades das incubadoras na internacionalização das empresas, as características internas de cada uma das empresas também influenciam o processo de internacionalização. A motivação internacional da empresa, as estratégias tomadas, os seus produtos e o perfil do gestor da empresa influenciam a chegada ao mercado internacional.

Assim, é importante perceber previamente se a empresa está ou não preparada para a internacionalização. Posto isto, não só é necessário avaliar o grau de preparação da empresa, em termos de recursos e competências, como também se os seus gestores estão preparados para a mudança. Um dos aspetos prende-se com a distância psicológica, isto é, com a adaptabilidade do gestor a culturas e nacionalidades

diferentes. À medida que o gestor ganha experiência, essa distância psicológica em relação a outro país diminui. Assim, é importante que sejam oferecidas oportunidades de contacto com mercados internacionais e disponibilizados estudos de mercado, que possibilitem o acesso a informação acerca da especificidade de cada mercado.

De forma a dar resposta às características internas das empresas, algumas aceleradoras disponibilizam serviços de consultoria, não só em áreas relacionadas com o desenvolvimento do produto, como também consultoria baseada em experiência internacional. Quando estes serviços não são prestados com recursos humanos próprios, as aceleradoras atuam através de um modelo de subcontratação, disponibilizando uma bolsa de formadores/consultores às empresas incubadas. Para além disso, existem também organizações que optam por uma solução em que subcontratam apenas serviços mais especializados, prestando os outros internamente.

No que diz respeito às redes de contacto, são proporcionadas com o intuito de alcançar oportunidades de negócio para as empresas incubadas. As incubadoras que impulsionam o *network* permitem às empresas acrescentar valor aos seus negócios, uma vez que, através do acesso facilitado a contactos disseminados fora do território nacional, se torna possível para as empresas ter acesso a informação direta e fidedigna sobre os mercados que pretendem alcançar. Portanto, as aceleradoras participam em redes nacionais e internacionais de associações, incubadoras, parques de ciência e tecnologia e instituições dinamizadoras de inovação.

As empresas conseguem uma internacionalização mais rápida através do estabelecimento de ligações extensas a redes de contactos. Neste sentido o *network* é fundamental para que se diminuam as distâncias culturais, institucionais e psicológicas, uma vez que são um instrumento que possibilita o acesso a informação essencial, quando se pretende estabelecer um negócio num mercado externo. Sendo que, o processo de internacionalização é realizado de uma forma mais informada e consciente, o que pode determinar o sucesso internacional da empresa.

3.3 *Networks*: natureza e evolução

As redes de contacto abrem portas para empresas empreendedoras ao proporcionarem acesso ao mercado internacional, financiamento, canais de distribuição, indicações sobre o funcionamento do mercado e uma lista de contactos para desenvolvimento interno e externo (Coviello e Cox, 2006).

A atratividade de certos *networks* em que as empresas estão inseridas são um sinal importante para potenciais investidores, aumentando desta forma a sua legitimidade enquanto empresa, o que lhe permite ganhar reputação entre os concorrentes.

Uma vez que os *networks* são baseados em relações e estas são consequentemente dinâmicas, têm também em conta uma linha temporal (Coviello, 2005). Ora, isto sugere que, de facto a rede de contactos das empresas sofre mudanças ao longo do tempo e ao longo do seu crescimento e desenvolvimento.

O estudo de Pettersen e Tobiassen (2012) com base na investigação de três empresas *spin-offs* indica que o *network* adquirido em diferentes fases e as mudanças de contactos influenciam o crescimento e a internacionalização de uma empresa.

A origem da conceção da ideia de negócio é essencial para que se perceba, quais os contactos estabelecidos antes de se formar a empresa. As *spin-offs* podem ser classificadas de acordo com o tipo de organização de onde são originárias, tais como *spin-offs* académicas e *spin-offs* empresariais (Pérez e Sánchez, 2003). Ambas beneficiam do *network* desenvolvido aquando da sua conceção. No entanto, enquanto as *spin-offs* académicas têm origem num meio de transferência de conhecimento em universidades ou centros de investigação & desenvolvimento tecnológico (I&DT), as *spin-offs* empresariais tiram partido da experiência adquirida noutras empresas, através de práticas e métodos estabelecidos ao nível da gestão organizacional.

Dahlstrand (1997) afirma que as *spin-off* empresariais estão mais aptas a explorar as inovações desenvolvidas e aceleram o processo de comercialização, pois o seu foco é o mercado, ao contrário das *spin-off* académicas. Isto porque tiram partido da experiência consolidada anteriormente, bem como de recursos e redes de

contactos previamente formadas. Contudo, as *spin-offs* académicas apresentam elevadas taxas de inovação e elevadas taxas de crescimento em comparação com outras empresas (Pettersen, Tobiassen, 2012), o que pode ser explicado pela sua capacidade de apresentar produtos inovadores e diferenciados.

Durante o ciclo de vida de uma empresa, qualquer que seja a sua origem, existe uma evolução do *network*. Alguns contactos são estabelecidos através do ecossistema em que estão inseridos. As incubadoras de empresas permitem que, as empresas incubadas troquem experiências, e acedam a contactos nacionais e internacionais, que podem ser determinantes para o crescimento e desenvolvimento exponencial das suas atividades.

Com a alteração da localização da empresa ou por questões alheias ao desenvolvimento do negócio pode acontecer que muitos contactos acabem por se perder. A rutura de redes de contacto pode afetar o processo de internacionalização e de crescimento (Pettersen e Tobiassnen, 2012), devendo as empresas tentar que esta possibilidade não se verifique.

A internacionalização tem sido cada vez mais uma preocupação para as empresas. Com base num estudo de 111 *spin-offs* académicas portuguesas, das quais 78 são exportadoras, o estudo de Teixeira e Coimbra (2014) indica que, para estas empresas, a velocidade de internacionalização depende do apoio de centros de transferência de tecnologia, dando ênfase à importância da rede de *network*, não só numa fase inicial como no alcance de mercados fora do território nacional.

4. Apresentação da entidade

O Instituto Pedro Nunes (IPN) – Associação para a Inovação e Desenvolvimento em Ciência e Tecnologia é uma instituição de direito privado, de utilidade pública, sem fins lucrativos. Foi fundado em 1991 por iniciativa da Universidade de Coimbra, com o objetivo de estabelecer a ligação entre o meio científico e o meio empresarial.

Promovendo uma cultura de inovação e empreendedorismo e desenvolvendo redes de parcerias baseadas em projetos concretos, o IPN reúne mais de 40

associados, incluindo instituições do ensino superior, autarquias, organizações públicas de apoio às empresas, associações empresariais e diversas empresas.

A missão do IPN consiste em contribuir para transformar o tecido empresarial e as organizações em geral promovendo uma cultura de inovação, qualidade, rigor e empreendedorismo, atuando em três áreas de atividade que se reforçam e complementam:

- 1) Investigação e desenvolvimento tecnológico, consultoria e serviços especializados - no âmbito da I&DT aplicada, o IPN dispõe de um conjunto de seis laboratórios próprios para o desenvolvimento tecnológico em áreas específica. Adicionalmente, para que seja possível uma valorização do conhecimento envolvido nas atividades de transferência de tecnologia, o Departamento de Valorização do Conhecimento e Inovação (VCI) proporciona um apoio multidisciplinar na criação de produtos e processos inovadores.
- 2) Formação especializada - O Departamento de Formação concentra os seus esforços na formação contínua de alto nível, dirigida à gama crescente de quadros com necessidade de atualização nos domínios que surgiram ou evoluíram após a sua formação inicial. Os conteúdos são pensados caso a caso e sempre com soluções de trabalho (consultoria/formação) que valorizem a prática, a criatividade e a inovação. A diferenciação na organização das atividades resulta do equilíbrio entre o diagnóstico de necessidades e o ajustamento à realidade de cada equipa e de cada empresa.
- 3) Incubação e Aceleração de empresas - o IPN promove a criação de empresas *spin-off*, através do apoio a ideias inovadoras e de base tecnológica vindas dos seus próprios laboratórios, de instituições do ensino superior, do setor privado e de projetos de I&DT em consórcio com a indústria.

A Incubadora de Empresas é uma instituição de direito privado, sem fins lucrativos, gerida pela IPN – Incubadora — Associação para o Desenvolvimento de Atividades de Incubação de Ideias e Empresas, tendo sido criada em 2002 por iniciativa do IPN e da Universidade de Coimbra.

Em 2010, alcançou o 1º lugar no concurso mundial "*Best Science Based Incubator*", competição que ocorreu durante a 9ª Conferência Anual sobre Boas Práticas em Incubadoras de Base Tecnológica, reunindo mais de cinquenta incubadoras de vinte e três países diferentes, com a avaliação de um júri internacional de cientistas e peritos altamente qualificados. A IPN Incubadora destacou-se no concurso internacional, pelos seus excelentes resultados.

Segundo dados de 2015, foram apoiadas mais de 220 empresas desde 1995 até à data, com uma taxa absoluta de sobrevivência de 75%. Estas empresas, apresentam um volume de negócios agregado de 80 milhões de euros.

Após o período de incubação, as empresas apresentavam um elevado potencial de crescimento. Contudo, sentiam necessidade de se encontrar inseridas num ambiente facilitador de crescimento, que permitisse o contacto com sinergias que potenciassessem a internacionalização e um aumento da sua intensidade tecnológica e de inovação.

O projeto TecBis (Technology.Business.Innovation.SustainableGrowth) consiste numa iniciativa do Quadro de Referência Estratégia Nacional (QREN), co-financiada, para o período de programação 2007-2013, pelo Programa Operacional da Região Centro e Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), O projeto destinado à construção da Aceleradora de Empresas, encontra-se inserido no âmbito do programa INOV.C, liderado pela Universidade de Coimbra, pretendendo desenvolver um Ecossistema de Inovação, incorporando uma oferta completa de recursos, infraestruturas e dinâmicas na Região Centro. Deste modo, constitui um instrumento para o desenvolvimento estratégico da região, reforçando as atividades de I&D, potenciando a inovação e o empreendedorismo, atraindo novas empresas e contribuindo desta forma para o crescimento do emprego.

A Aceleradora de Empresas mobiliza empresas de base tecnológica e inovadoras que ambicionam um rápido crescimento e internacionalização. Dada a importância do mercado internacional, bem como a abertura ao mercado global para o desenvolvimento e o crescimento do negócio de uma empresa, a Aceleradora oferece um conjunto de serviços com o objetivo de potenciar a capacidade de internacionalização das empresas e contribuir para o aumento da sua intensidade tecnológica.

Os serviços destinados à internacionalização de empresas passam pela atuação de uma equipa técnica em quatro frentes. Numa fase inicial é realizado um acompanhamento individualizado das empresas na preparação de uma estratégia internacional. É através de análises internas, que passam pela averiguação do grau de preparação das empresas para o mercado internacional, bem como de uma análise da realidade competitiva, para que seja perceptível a capacidade de reação e a postura no mercado de cada um dos concorrentes, que é possível delinear uma estratégia de internacionalização, tendo em conta os recursos, capacidades e competências necessárias à empresa.

Os mercados são diferentes nos seus enquadramentos organizacionais mesmo quando situados no mesmo continente ou em países com a mesma língua. Neste sentido, são disponibilizados às empresas guias práticos de acesso aos vários mercados internacionais que compilam informações relevantes sobre os mesmos, bem como as tendências e perspectivas de evolução dos diversos países.

Os modelos de negócio devem ser adaptados aos diferentes mercados, para que se alcance um ajustamento do negócio nacional à realidade do mercado destino, assegurando uma diferenciação competitiva. É desta forma que a equipa técnica da Aceleradora de Empresas ajuda na elaboração de Planos Estratégicos, de Marketing e de Comunicação individualizados para cada mercado que se pretenda atingir.

Os processos de internacionalização podem tomar caminhos diferentes, tendo em conta cada uma das realidades distintas das empresas. De modo a se poder adaptar a cada uma das necessidades sentidas pelas empresas, a Aceleradora disponibiliza serviços variados destinados à entrada em mercados internacionais. O

apoio ao acesso a financiamento através de candidaturas a fundos nacionais e europeus, banca, *business angels*⁷, capitais de risco e ainda a organização de atividades e eventos facilitadores da angariação de capital é uma ferramenta de real importância para as empresas que desejam internacionalizar-se. A equipa técnica da Aceleradora trabalha ainda no suporte ao desenvolvimento do negócio e internacionalização através de missões empresariais, promovendo parcerias nacionais e internacionais e o contacto com práticas e métodos de trabalho no mercado-alvo. A participação da Aceleradora de Empresas em redes de *softlanding*⁸ possibilita um acesso facilitado ao mercado internacional, através do *network* com universidades e centros de investigação e desenvolvimento, incubadoras, aceleradoras de empresas e parques de ciência de tecnologia. Como por exemplo, o programa RedEmprendia *Landing* – rede Ibero-Americana de Incubação de Empresas com parceiros na Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Mexico, Portugal e Espanha; e a plataforma Land2Land que faz a ligação com incubadoras e parques de ciência e tecnologia em mais de 11 países.

Para além disso, a Aceleradora de Empresas dinamiza iniciativas internacionais de aceleração:

- RYME – Rede Transnacional de Apoio à Internacionalização de PME's - Ferramentas Inovadoras de *matching* e *mentoring*. Consiste num projeto europeu do Programa INTERREG SUDOE, que apoia o desenvolvimento regional no sudoeste da Europa, sendo financiado através do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER).

Com o objetivo de apoiar as PME's do território SUDOE⁹, o IPN assumiu o papel de líder de um projeto que juntou oito membros de Portugal, Espanha, França, EUA e Brasil, o projeto RYME. O projeto de suporte à internacionalização de empresas, com base em missões comerciais, contou com a participação de

⁷ *Business angels* são investidores individuais que aplicam o seu dinheiro no capital de empresas com potencial de crescimento e valorização.

⁸ As redes de *softlanding* são constituídas por agentes que integram o sistema de inovação. Estas redes permitem às empresas conseguir uma abordagem mais facilitada ao mercado internacional através do contacto com os agentes que as integram.

⁹ As regiões que integram o território SUDOE são as comunidades autónomas espanholas (exceto as Ilhas Canárias), as seis regiões do sudoeste da França, as regiões continentais de Portugal, o Reino Unido (Gibraltar) e o Principado da Andorra.

cinquenta e cinco empresas do território SUDOE e quarenta e quatro empresas de fora deste território.

Foi desenvolvida uma plataforma *web* para o intercâmbio e *matching* entre empresas participantes, de modo a serem estabelecidas parcerias comerciais. Adicionalmente, foram ainda realizadas doze sessões de formação para a internacionalização das empresas e quatro sessões de *speedmeetings*¹⁰.

Devido aos resultados promissores, está a ser preparada uma extensão do projeto - RYME+ - sujeito à aprovação na primeira fase de candidaturas da primeira convocatória do Programa INTERREG SUDOE.

- IPN - Innovation Room - É através da IPN – Innovation Room que surge a parceria entre o IPN e a iVeridis. As empresas incubadas no IPN, conseguem através deste programa ter acesso às necessidades de empresas de todo o mundo, oferecendo os seus serviços inovadores e criando negócio ao nível internacional. A iVeridis é uma empresa de *software* que desenvolveu uma plataforma que permite fazer o *matching* entre a procura e a oferta entre soluções tecnológicas inovadoras. Os clientes da iVeridis são desde já grandes empresas, designadamente o Grupo IKEA, a empresa ASDA do Grupo Walmart e The Crown Estate, que procuram serviços inovadores de uma forma rápida e com melhores resultados, de modo a responder às necessidades dos seus projetos. Através da sua plataforma, a iVeridis permitiu a estas empresas terem acesso a produtos e serviços inovadores desenvolvidos por PME's em todo o mundo, que podem ser a resposta às necessidades dos seus clientes.

Para tal, a iVeridis conta com uma rede de network de parceiros, como instituições académicas, incubadoras e diversas organizações, que privilegiam do contacto facilitado com as empresas. O IPN não só surge assim como facilitador da ligação entre a oferta – empresas incubadas no IPN - e a procura de soluções tecnológicas inovadoras, como ainda deteta novas oportunidades de negócio para as suas empresas.

¹⁰ *Speedmeeting* é um formato de encontros entre empresas, desenhado para que os participantes se conheçam num curto intervalo de tempo.

- UTEN Global Startup Program – Este programa é uma iniciativa do IC² Institute da Universidade de Austin, Texas, juntamente com a Fundação de Ciência e Tecnologia e o Governo português, que proporciona apoio às empresas portuguesas de base tecnológica no desenvolvimento de negócios, aceleração, incubação e *softlanding* nos Estados Unidos da América.

As empresas selecionadas têm a oportunidade de trabalhar com uma equipa de profissionais experientes com o objetivo de crescer em mercados globais. Com o intuito de potenciar o crescimento do negócio das empresas incubadas, o IPN, como parceiro da UTEN – Universidade de Austin, Texas, atua como um agente que colabora para aceleração e internacionalização das suas empresas.

Para além destas iniciativas de aceleração internacional, a Aceleradora promove outros programas que permitem às empresas ter um contacto mais facilitado com o mercado internacional, tal como o ACE e o InRes Carnegie Mellon Portugal.

5. Objetivos do estágio e tarefas realizadas

5.1 Objetivos do Estágio

O estágio curricular destina-se a proporcionar aos estudantes a possibilidade de desempenharem um conjunto de atividades relevantes para o desenvolvimento da sua experiência profissional, promovendo o aproveitamento das competências científicas, organizacionais e humanas.

O estágio permite desenvolver capacidades que só são possíveis adquirir se o estagiário for enquadrado enquanto parte integrante de uma organização. Através de uma aproximação ao mundo empresarial é possível pôr em prática o acumular das variadas competências adquiridas durante a formação académica.

O primeiro objetivo do estágio no Instituto Pedro Nunes consistiu em conhecer em a entidade e o seu modelo atuação. Segundo, ser capaz de identificar e estimular oportunidades de negócio / parcerias entre as empresas e as estruturas tecnológicas do IPN. Para além disso, um dos objetivos era conhecer os principais sistemas/

programas de incentivo à internacionalização ao investimento em inovação e investigação e desenvolvimento tecnológico, tanto a nível nacional como europeu. Outro dos objetivos constava em prestar apoio às empresas instaladas na Aceleradora e Incubadora de Empresas, nas mais diversas matérias ligadas à gestão e economia como por exemplo estratégia, internacionalização, marketing e finanças. Finalmente foi definido como objetivo a colaboração ativa na preparação de um projeto de apoio à internacionalização das PME a candidatar a um programa de cofinanciamento europeu.

5.2 Tarefas realizadas

5.2.1 Conhecimento do funcionamento do IPN

As primeiras tarefas tiveram como objetivo dar a conhecer o modelo de funcionamento do IPN. Numa primeira abordagem foram apresentadas todas as divisões e departamentos que constituem o IPN e os seus colaboradores para uma melhor integração na organização.

As primeiras tarefas desenvolvidas consistiram na leitura de informação interna do IPN, nomeadamente memórias descritivas de projetos, relatórios de atividades e *web-site* da entidade. Para além de informação relativa ao funcionamento do IPN, a leitura foi ainda dedicada ao conhecimento das empresas incubadas no IPN, bem como dos principais sistemas/ programas de incentivo à internacionalização, a nível nacional e europeu.

A elaboração de um fluxograma descritivo do processo de avaliação de candidaturas à Aceleradora do IPN (ver Anexo) e a participação nas reuniões com empresas candidatas à Aceleradora e Incubadora de Empresas, foram instrumentos essenciais para perceber quais as condições de acesso e as empresas-alvo cujo IPN pretende acolher, tendo sido ainda possível identificar oportunidades de negócio entre as empresas e as estruturas do IPN.

Para além disso, o contributo para compilar informação específica das empresas para um estudo interno das empresas do IPN, permitiu compreender a evolução do

negócio das empresas incubadas bem como o avanço nas atividades de incubação de empresas do IPN.

5.2.2 Apoio às empresas

Relativamente a atividades desenvolvidas com o intuito de responder às necessidades das empresas, participei nas reuniões de preparação de apoio à internacionalização das empresas em sistemas de incentivo à internacionalização e no apoio na elaboração de candidaturas a projetos individuais de internacionalização ao Portugal 2020. Para além disso, contribuí para o desenvolvimento de um plano estratégico de uma entidade externa, ao nível da contextualização territorial e da análise da envolvente externa da organização.

No que diz respeito a um envolvimento em projetos internacionais de aceleração das empresas, foi possível deixar o meu contributo em dois projetos: o RYME + e a IPN – Innovation Room. Participei nas reuniões de preparação do projeto de apoio à internacionalização das PME's – RYME +, designadamente colaborando na definição e instrução da candidatura ao programa de cofinanciamento europeu INTERREG SUDOE na primeira fase de candidaturas. Já no projeto IPN - Innovation Room, que surgiu em 2015, o apoio prestado centrou-se na divulgação do projeto e dos benefícios do mesmo para as empresas incubadas no IPN.

5.3 Balanço do Estágio

A realização do estágio tornou possível, através do contacto com o mundo empresarial, adquirir competências ao nível profissional, constituindo indubitavelmente uma experiência enriquecedora.

Para além de me ter proporcionado a oportunidade de consolidar conhecimentos adquiridos durante o meu percurso académico, nomeadamente pondo diretamente em prática a teoria apreendida nas unidades curriculares de Introdução à Gestão, Marketing e Estratégia Internacional, o estágio possibilitou complementar capacidades de relacionamento interpessoal e de trabalho em equipa, contribuindo para o desenvolvimento do sentido de análise crítica e de autonomia.

O estágio permitiu que fosse possível conhecer os principais sistemas/programas de incentivo à internacionalização, tanto ao nível nacional como europeu. A colaboração na preparação da candidatura do projeto RYME + ao programa de cofinanciamento europeu INTERREG SUDOE permitiu pôr em prática competências organizacionais e humanas. Adicionalmente, a participação em variadas reuniões possibilitou-me uma interação com diversas empresas, com intervenientes com pontos de vista diferentes, contribuindo para o desenvolvimento da capacidade de adaptação a cenários de diferente natureza, respondendo aos desafios que me foram propostos.

Considero a realização do estágio uma experiência enriquecedora para qualquer estudante, uma vez que possibilita um contacto mais aproximado com a realidade, preparando-nos para o mercado do trabalho. Não só coloquei em prática os meus conhecimentos, bem como desenvolvi competências que me prepararam para a vida ativa.

6. Estudo de Caso

De forma a perceber qual o impacto das atividades desenvolvidas pelo Instituto Pedro Nunes, foram analisadas três empresas, de entre um universo de vinte e uma empresas que integram atualmente a Aceleradora de Empresas do IPN. A Aceleradora de Empresas desenvolve atividades de modo a potenciar empresas de base tecnológica que já estão a operar no mercado. Tendo-se selecionado empresas tendo em conta os seguintes critérios:

- 1) As empresas desenvolvem o mesmo tipo de atividade;
- 2) As empresas apresentam cenários idênticos em relação à sua dimensão;
- 3) As empresas atuam em mercados internacionais;
- 4) As empresas cresceram no universo do IPN, tendo estado fisicamente na Incubadora de Empresas do Instituto Pedro Nunes.

Por motivos de sigilo profissional as três empresas selecionadas serão denominadas pelas letras A, B e C. De modo a analisar individualmente cada empresa, foram recolhidos dados de natureza quantitativa e qualitativa.

No que diz respeito a dados de natureza quantitativa foram utilizados dados da Informação Empresarial Simplificada (IES), do Inquérito ao Potencial Científico e Tecnológico Nacional (IPCTN) e do Sistema de Incentivos Financeiros à Investigação e Desenvolvimento Empresarial (SIFIDE), referentes ao ano de 2014.

Como método de recolha de informação qualitativa, foram realizadas entrevistas, cujas perguntas se encontram direcionadas para a realidade atual de cada empresa e o seu percurso individual, incidindo sobre a evolução da sua rede de contactos, a internacionalização e expectativas futuras.

Esta informação foi agregada em três partes. Na primeira pretende-se perceber como surgiu a ideia de negócio e o perfil do(s) fundador(es) das empresas. Na segunda, perceber de que forma evolui ao *network* das empresas. Numa terceira parte, serão agregadas informações acerca do mercado internacional, bem como o impacto dos serviços da Aceleradora no potenciar da sua internacionalização.

As empresas selecionadas prestam serviços em atividades de programação informática (TIC) e através do seu volume de negócios e do número de trabalhadores, podem ser classificadas de pequenas empresas, quanto à sua dimensão, segundo a classificação do IAPMEI¹¹.

A Tabela 2 mostra a análise comparativa das empresas, no que toca ao início da sua atividade, tendo em conta o processo de surgimento da empresa e as características do(s) fundador(es) das mesmas.

Tabela 2 – Como surgiu a ideia do negócio e perfil do fundador da empresa

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Como nasceu a empresa?	<i>Spin-off</i> empresarial	<i>Spin-off</i> empresarial	<i>Spin-off</i> académica
Qual a formação académica do(s) fundador(es) da empresa?	Informática	Economia	Informática

Fonte: Elaboração própria

¹¹ Segundo os limiares de efetivos e financeiros que definem as categorias de empresas conforme disposto no Art. 2.º do Anexo do Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro.

As empresas A e B surgiram de um grupo de pesquisa de uma outra empresa que já estava formada, iniciando a sua atividade como *spin-off* empresarial. Para estas empresas foi importante a experiência anterior dos fundadores no desenvolvimento de soluções inovadoras antes da constituição da empresa. Neste caso, apenas a empresa C surge de um trabalho de investigação aliado ao meio científico e académico. Esta, foi uma empresa que surgiu para explorar comercialmente um conhecimento, tecnologia, ou resultados de investigação desenvolvidos dentro da universidade (Pettersen e Tobiassen, 2012).

Das três empresas, a empresa B é a única cujos fundadores não têm formação na área de informática, o que os distingue dos promotores das duas outras empresas.

A Tabela 3 mostra a análise comparativa das empresas no que diz respeito à influência do uso de parcerias, das redes de negócios internacionais e do estabelecimento de uma rede de contactos.

Tabela 3 - Caracterização do *network*

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
O IPN foi importante para criar contactos?	Sim	Sim	Sim
Quais os foram os principais parceiros iniciais?	Universidade de Coimbra	Universidade de Coimbra	Universidade de Coimbra
Quais os principais parceiros atuais?	Parceiros Institucionais; Empresas nacionais e internacionais (clientes); Parceiros financeiros	Parceiros Institucionais; Empresas nacionais e internacionais (clientes)	Parceiros Institucionais; Empresas nacionais e internacionais (clientes); Parceiros financeiros
Existiu rutura de contactos?	Não	Não	Não
O <i>network</i> foi importante para o desenvolvimento do negócio?	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaboração própria

A possibilidade de usufruir do *networking* que o IPN disponibiliza, é algo que as empresas referem como a principal vantagem que retiram, de terem desenvolvido o seu negócio dentro das infraestruturas do IPN. Consideram, que ao estarem inseridas num ambiente dinamizador de uma rede de *network* abre portas a uma lista de contatos para o desenvolvimento da empresa. Assim, quanto mais se desenvolve o *network*, mais oportunidades surgem, mais ligações se estabelecem, quer entre as empresas da incubadora quer com contactos internacionais.

É interessante verificar que todas as empresas beneficiaram de um contacto inicial com a universidade, mostrando a importância do estabelecimento do contacto com o meio científico.

No que diz respeito à evolução da rede de contactos, tanto a empresa A como a empresa C afirmam que o *network* foi um ator importante na angariação de capital para financiar as atividades das empresas, nomeadamente a expansão internacional. Sendo que ambas, atribuem importância ao estabelecimento de contactos com parceiros financeiros para o crescimento e evolução do seu negócio.

Para além de todas as empresas participarem em redes de contactos com parceiros institucionais relacionados com a sua área de atuação, têm também como parceiros críticos os seus clientes. Estas atribuem aos clientes a sua credibilidade e notoriedade enquanto empresa, quer no mercado nacional como no mercado internacional. São os clientes que contribuem para o desenvolvimento dos seus produtos, alavancando o seu negócio.

Em relação à rutura de contactos com parceiros, as empresas mostraram que existe alguma dificuldade em definir uma quebra com os seus parceiros. Reconhecem que ao longo do desenvolvimento do negócio cada parceiro tem o seu papel, havendo contactos que prevalecem mais que outros ao longo do tempo. O que acontece é um alinhamento de estratégias, sendo que os contactos que surgiram quando a empresa foi constituída, continuam a fazer parte do *network* atual, contribuindo para a evolução da atividade da empresa.

A Tabela 4 mostra uma análise comparativa relativamente aos mercados internacionais.

Tabela 4 - Fatores que influenciam a internacionalização

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Após a fundação da empresa quanto tempo depois iniciou atividade internacional?	8 anos	1 ano	1 ano
Mercados internacionais em que estão presentes?	Brasil, Angola e Cabo Verde	Europa, EUA, Canadá, Brasil, Austrália e China	Europa, EUA, Canadá, Índia e Brasil
Peso das exportações no volume de negócios?	< 50%	> 85%	> 90%
Mercados internacionais que ambicionam atingir?	Médio Oriente	Médio Oriente, América Latina	Médio Oriente, Reino Unido, Países Nórdicos da Europa
Alcançar mercados internacionais resultou da rede de contactos?	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaboração própria

As empresas B e C obtiveram a sua primeira venda internacional em apenas 1 ano após o início da sua atividade. A empresa A, deu início à sua atividade internacional 8 anos depois desse início. Apesar da empresa A não ter alcançado o mercado internacional num período inferior a 5 anos após a sua fundação, o processo de internacionalização foi rápido e fomentado pelas redes de contactos tal como o das empresas *Born Global*.

Para além disso, todas as empresas atuam em mais do que um mercado internacional, destacando-se o Brasil, os EUA, o Canadá e os países da Europa como alguns dos destinos comuns às empresas. No que diz respeito ao peso das exportações para o volume de negócios total de cada uma das empresas, podemos ver que apenas na empresa A se verifica que o impacto das vendas internacionais no volume de negócios total é inferior a 50%. Sendo que, a empresa B e a empresa C se destacam como um peso das exportações no volume de negócios total de 85% e 90%, respetivamente.

Algo que é comum a todas as empresas é a consciência da necessidade de continuar a apostar na internacionalização para o crescimento da empresa, sendo o Médio Oriente referido como o mercado que pretendem atingir no futuro. Adicionalmente, as empresas reconhecem que, tal como o *network* dinamizou a entrada em novos mercados, será também através da sua participação em eventos internacionais e parcerias estratégicas que irão surgir oportunidades direcionadas para os mercados que ambicionam atingir.

No que se refere ao impacto dos serviços da Aceleradora de Empresas do IPN para a evolução do negócio, as empresas A e B reconheceram que o apoio à formulação de diversas candidaturas a fundos nacionais e europeus, de modo a terem acesso a financiamento, foi um contributo valioso para o seu crescimento. Já a empresa C não beneficiou do mesmo serviço, uma vez que consegue de uma forma autónoma realizar a tarefa com recursos humanos internos.

Como resposta à pergunta “Na perspetiva da internacionalização quais os serviços de maior relevo de que já beneficiaram no IPN?” tanto a empresa B como a empresa C identificaram a sua participação no UTEN Global Start-up Program, como o serviço que mais impulsionou o seu negócio. Sendo que, o *network* desenvolvido durante a participação no programa foi importante para alcançar o mercado internacional e estabelecer novas parcerias. Para a empresa A, o serviço disponibilizado que teve um maior impacto na sua atividade foi a ajuda da equipa técnica do IPN na preparação de um plano estratégico, inserido numa candidatura a um sistema de incentivo nacional.

A pergunta “Quais os serviços que consideram uma necessidade e que a Aceleradora não tem prestado até agora?” foi importante para entender o que falta nos serviços disponibilizados pela Aceleradora de Empresas como um ator que fomenta a internacionalização.

A empresa A reconhece a necessidade de identificar mercados-alvo, sendo que a agregação de várias informações específicas por país seria uma grande ajuda para as empresas que procuram identificar quais os mercados onde podem oferecer as suas soluções.

Para a empresa B, o maior trunfo que a Aceleradora de Empresas pode explorar para dinamizar a internacionalização das empresas incubadas é a contínua aposta em iniciativas de *network* internacional. Através deste *network*, o IPN consegue mais facilmente identificar oportunidades de negócio para cada uma das suas empresas, que as mesmas, só por si, têm dificuldade em identificar.

Já a empresa C, considera que a sua necessidade ao nível do alcance de mercados internacionais se prende com as diferenças verificadas em relação ao mercado doméstico. Para esta empresa seria importante descodificar maioritariamente questões legais e fiscais e ainda responder à questão se se justifica ou não criar uma subsidiária num país estrangeiro. Porém, a empresa reconhece que para uma associação como o IPN isto pode não ser exequível, uma vez que seriam necessários estudos de mercado de vários países e de diversos sectores. Para além de que, esta informação teria que ser específica para cada uma das empresas e ser atualizada recorrentemente, o que implicaria um grande investimento de capital e de recursos humanos especializados.

É de referir que a amostra reduzida usada neste estudo de caso não permite resultados conclusivos no que diz respeito à importância que as atividades desenvolvidas pela Aceleradora têm na internacionalização das empresas aí incubadas. Todavia, uma dimensão mais reduzida da amostra garantiu um melhor controlo no processamento de informação. Adicionalmente, seria interessante conseguir realizar uma análise longitudinal, para que fosse perceptível a evolução da atividade internacional das empresas estudadas.

Em síntese, as empresas analisadas apresentam um rápido processo de internacionalização, dado que utilizam o seu *know-how* para ganharem vantagem competitiva e alcançarem uma internacionalização nos primeiros anos de vida. Assim, podemos dizer que são empresas *Born Global*, pois desde a sua conceção apresentam uma visão de negócio direcionada para o mundo, fundada na elaboração de uma estratégia internacional para a expansão do seu negócio.

Foi interessante verificar que as redes de *network* tiveram um papel importante para impulsionar a internacionalização destas empresas. As empresas selecionadas

consideram que o *network* foi o principal agente no acesso ao mercado internacional, referindo que as oportunidades a que tiveram acesso foram fruto das ligações de contactos que tinham estabelecido.

Com as respostas às perguntas relativas aos serviços desenvolvidos pela Aceleradora podemos retirar conclusões relevantes. A primeira é que, tal foi a importância da rede do *network* para a empresa B conseguir desenvolver o seu negócio além-fronteiras, que a mesma afirma que numa perspetiva futura, sente que para alcançar novos mercados, é essencial que a Aceleradora continue a explorar as atividades de *network* que facilita.

Algo que as outras empresas consideram como *handicap* para a sua internacionalização é a falta de conhecimento de informação dos mercados que pretendem atingir. Assim, as empresas referem como uma necessidade a identificação de características específicas de cada país e de cada sector, sendo que a empresa C mostra que a barreira mais difícil de ultrapassar são as questões legais e fiscais, das quais têm que ter informação precisa. Esta realidade vivida pelas empresas é clara, uma vez que para além de ser fundamental perceber se existe ou não um mercado potencial para a empresa, é necessário perceber como são os enquadramentos legais, fiscais e de regulação, para que a empresa reconheça a abordagem mais adequada ao mercado. Apesar de se compreender a necessidade das empresas, este não é um serviço que seja assegurado pela Aceleradora de Empresas do IPN, que tem funcionado essencialmente como entidade dinamizadora e promotora de programas de internacionalização e de redes de contactos que permitem às empresas, sedimentar parcerias e reforçar a sua posição concorrencial.

7. Conclusão

Para as empresas, o alcance de mercados internacionais representa uma oportunidade de desenvolvimento e de expansão das suas atividades. As empresas procuram desde cedo conseguir colocar os seus produtos e serviços num mercado internacional, de forma a impulsionarem os seus negócios. As *Born Global* optam por

uma estratégia de internacionalização que lhes permite alcançar mercados estrangeiros pouco após a sua constituição.

Contudo, tal como constatámos durante o estágio, estas empresas necessitam de apoio no seu processo de internacionalização, recorrendo a organizações que prestam serviços de modo a dar resposta às necessidades e obstáculos que as empresas enfrentam na entrada no mercado internacional.

Tal como no estudo de Teixeira e Coimbra (2014) onde as empresas portuguesas reconhecem que o apoio de instituições e centros de ciência e tecnologia (i.e. incubadoras, aceleradoras, parques de tecnológicos, entre outros...) é importante para aceder aos recursos que necessitam, também as empresas selecionadas para o desenvolvimento deste trabalho referiram a importância de estarem inseridas no IPN para conseguirem impulsionar os seus negócios.

O facto de reconhecerem como uma mais-valia a possibilidade de usufruir do *network* que a Aceleradora lhes proporciona para a sua internacionalização, contribui para confirmar o estudo de Falize e Coeurderoy (2012) que indica o *networking* como uma estratégia essencial a ser adotada pelas *Born Global*. Através do *networking* as empresas conseguem identificar novas oportunidades de negócio, estabelecendo parcerias que lhes permitem ter acesso a informação acerca dos mercados-alvo.

As empresas no estudo identificaram as diferenças entre o mercado doméstico e os mercados internacionais como um obstáculo importante a ultrapassar, indicando que para que fosse possível atingirem esses mercados de uma forma mais rápida seria necessário ter informação pormenorizada acerca dos mesmos. Porém, este não é um serviço que possa ser assegurado pela Aceleradora de Empresas do IPN. A Aceleradora age como promotor de *network*, que por sua vez permite partilhar com outras entidades experiências internacionais, trocando boas práticas e dessa forma garantindo que as empresas tenham acesso a informação privilegiada, através do contacto com parceiros críticos em cada um dos mercados.

Assim, compreender os fatores que influenciam a internacionalização das empresas é importante para que os agentes políticos consigam agir, de modo a

estimular investimentos para aumentar o empreendedorismo e a competitividade ao nível internacional. É essencial que se tenha em conta o impacto das atividades desenvolvidas por organizações, como a Aceleradora de Empresas do IPN, que impulsionam a internacionalização das empresas.

Referências Bibliográficas

Aerts, K., Matthyssens, P., Vandenbempt, K. (2007) Critical Role and Screening practices of European business incubators, *Technovation* 27 (5), 254–267.

Cooney, T. (2012) Entrepreneurship Skills for Growth-Orientated Businesses, *Report for the Workshop on Skills Development for SMEs and Entrepreneurship, Copenhagen 28 November*.

Cohen, S., Hochberg, Y. (2014) Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon, *SSRN Electronic Journal*, 1-16.

Coviello, N., (2005) Integrating qualitative and quantitative techniques in network analysis, *Qualitative Market Research: An International Journal* 8 (1), 39-60.

Coviello, N., Cox, M. (2006) The resource dynamics of international new venture networks, *Journal of International Entrepreneurship* 4 (2-3), 113 -132.

Dahlstrand, A. (1997) Growth and inventiveness in technology-based spin-off firms, *Research Policy* 26 (3), 331-344.

Dib, L. (2008) O Processo de Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas e o Fenômeno *Born Global*: o estudo do sector de software no Brasil, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Engleman, R., Fracasso, E. (2013) Contribuição das incubadoras tecnológicas na internacionalização das empresas incubadas, *Revista de Administração* 48 (1), 165-178.

Engleman, R., Zen, A., Fracasso, E. (2015) The Impact of the Incubator on the Internationalization of Firms, *Journal of Technology Management & Innovation* 10 (1).

European Commission (2002) *Final Report on Benchmarking of Business Incubators*, Center for Strategy & Evaluation Services, Brussels

Falize, M., Coeurderoy, R. (2012) The Network Approach to Rapid Internationalization among Born-Global and Born-again Global Firms: The case of the 'Global Innovation

Network, *Louvain School of Management Research Institute* - Working Paper, November.

Grimaldi, R., Grandi, A. (2005) Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models, *Technovation* 25 (2), 111-121.

Isabelle, D. (2013) Key Factors Affecting a Technology Entrepreneur's Choice of Incubator or Accelerator, *Technology Innovation Management Review*. February, 16-22.

Johanson, J., Vahlne, J. (2009) The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership, *Journal of International Business Studies* 40 (9), 1411–1431.

OECD Innovation Policy Platform (2010) *A Report on Technology incubators*. Web-site: www.oecd.org/innovation/policyplatform, acedido em 30 de dezembro de 2015.

Oviatt, B., McDougall P. (2005) Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization, *Entrepreneurship: Theory and Practice* 29, (5), 537-553.

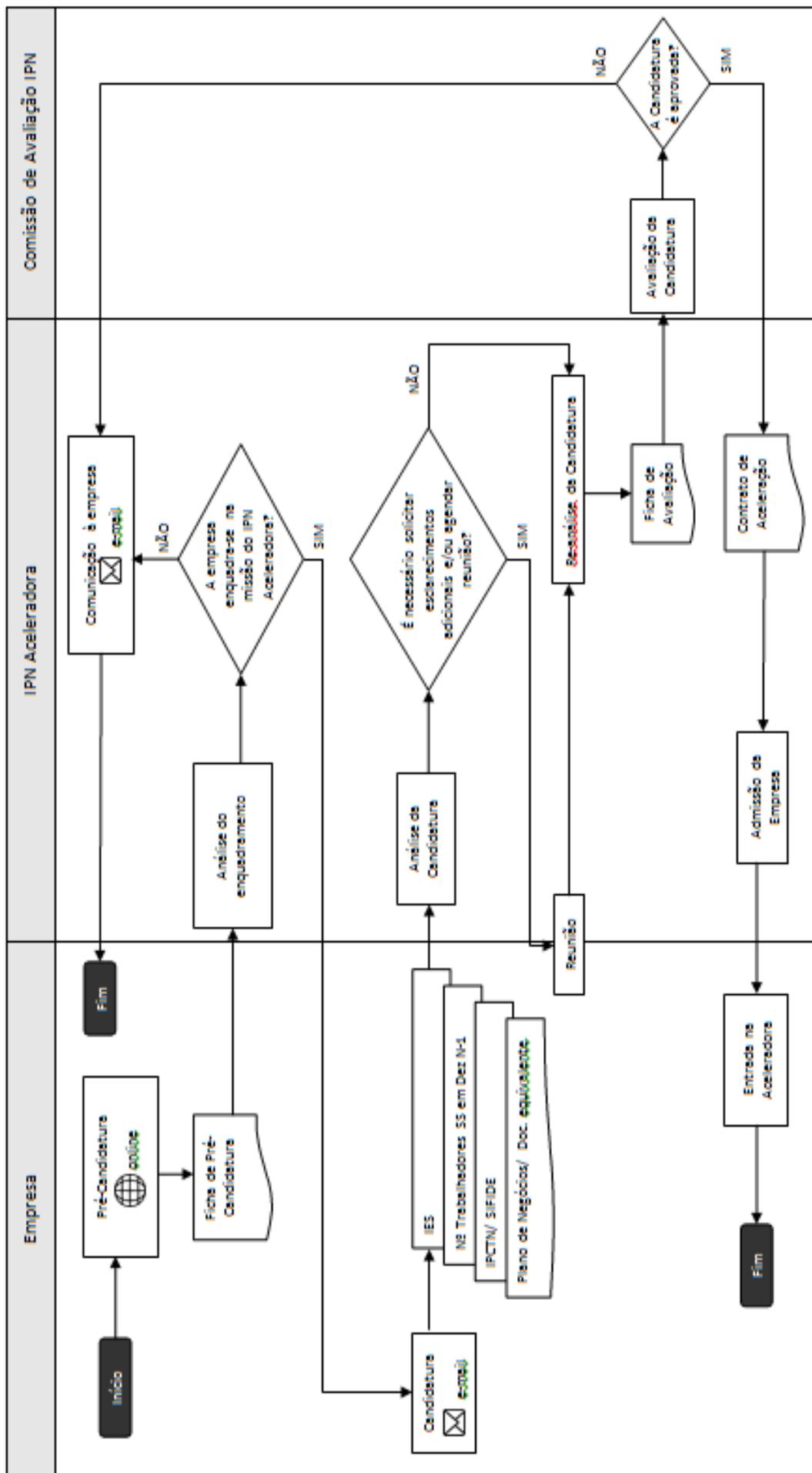
Peréz , M., Sández, A. (2003) The development of university spin-offs: early dynamics of technology transfer and networking, *Technovation* 23 (10), 923-831.

Pettersen, I., Tobiassen, A. (2012) Are born globals really born globals? The case of academic spin-offs with long development periods, *Journal of International Entrepreneurship* 10, 117-141.

Teixeira, A., Coimbra, C. (2014) The determinants of the internationalization speed of Portuguese university spin-offs: An empirical investigation, *Journal of International Entrepreneurship* 12 (3), 270 – 308.

Vieira, P. (2014) A era dos Aceleradores – o coração dos ecossistemas de empreendedorismo, *Jornal de Negócio* 16 de maio de 2014, Web-site: http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/detalhe/a_era_dos_aceleradores__o_coracao_dos_ecossistemas_de_empreendedorismo.html, acedido em 18 de janeiro de 2016.

Processo de Avaliação de Candidaturas – IPN Aceleradora



Legenda:
 IES – Informação Empresarial Simplificada
 IPTM – Instituto de Políticas Científicas e Tecnológicas Nacionais
 SIFIDE – Sistema de Incentivos Fiscais à I.D. Empresarial
 SS – Segurança Social