

O papel das incubadoras no processo de internacionalização de empresas

incubadas: um estudo em Natal/RN

The role of business incubators in the internationalization process of incubated

companies: a study in Natal/RN

El papel de las incubadoras en el proceso de internacionalización de empresas

incubadas: un estudio en Natal/RN

Recebido: 29/03/2021 | Revisado: 10/04/2021 | Aceito: 29/04/2021 | Publicado: 26/05/2021

João Florêncio da Costa Júnior

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3962-1010>

Universidade Potiguar – UnP Laureate, Brasil

E-mail: Jfcj1977@gmail.com

Júlio Francisco Dantas de Rezende

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7505-7480>

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

E-mail: juliofdrezende@hotmail.com

Eric Lucas dos Santos Cabral

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2855-7049>

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

E-mail: ericlucascabral94@gmail.com

Marina Fernanda Santos Silva

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8651-9839>

Universidade Potiguar – UnP Laureate, Brasil

E-mail: ss.marinaf@gmail.com

Resumo

Dada a dinâmica competitiva do mercado globalizado, é preciso que as empresas, independentes de seu porte, adotem uma estratégia de internacionalização como pré-requisito não apenas para expansão, mas para a própria sobrevivência. As pequenas empresas sofrem mais neste cenário, pois não podendo mais contar apenas com o

mercado local para garantir sua existência e sem possuir as vantagens competitivas das empresas de grande porte, enfrentam diversas barreiras durante todo o processo de internacionalização. Neste contexto, as incubadoras de empresas possuem um papel seminal no processo de internacionalização de empresas incubadas, oferecendo aos empreendedores as ferramentas, expertise e infraestrutura para o desenvolvimento internacional de seus empreendimentos. O presente trabalho teve como objetivo avaliar a perspectiva dos gestores de três incubadoras em Natal-RN acerca do suporte dado por estas organizações à internacionalização das empresas incubadas. A pesquisa realizada foi exploratória e descritiva, analisando variáveis qualitativas e quantitativas. Como resultado, constatou-se que a influência das incubadoras no suporte dado à internacionalização das empresas incubadas, ainda que existente, é assistemática e insuficiente, exigindo o aperfeiçoamento de diversos processos para maximizar o *networking*, aprimorar a gestão da inovação e do conhecimento, e superar as limitações técnicas enfrentadas pelos empresários.

Palavras-chave: Internacionalização; Barreiras à Internacionalização; Incubadoras.

Abstract

Given the competitive dynamics of the globalized market, it is necessary that companies, regardless of their size, adopt an internationalization strategy as a prerequisite not only for expansion, but for their own survival. Small companies suffer more in this scenario, as they can no longer rely only on the local market to guarantee their existence and without the competitive advantages of large companies; they face several barriers throughout the internationalization process. Business incubators have a seminal role in the internationalization process of incubated companies, offering entrepreneurs the tools, expertise and infrastructure for the international development of their ventures. The present work endeavored to evaluate the perspective of the managers of three incubators in Natal-RN about the support given by these organizations to the internationalization of the incubated companies. The research carried out was exploratory and descriptive, analyzing qualitative and quantitative variables. As a result, it was found that the influence of incubators on the support given to the internationalization of incubated companies, although existing, is unsystematic and insufficient, requiring the improvement of several processes to maximize networking,

improve innovation and knowledge management, and overcome the technical limitations faced by entrepreneurs.

Keywords: Internationalization; Barriers to Internationalization; Incubators.

Resumen

Dada la dinámica competitiva del mercado globalizado, es necesario que las empresas, independientemente de su tamaño, adopten una estrategia de internacionalización como prerrequisito no solo para la expansión, sino para su propia supervivencia. Las pequeñas empresas sufren más en este escenario, ya que ya no pueden depender únicamente del mercado local para garantizar su existencia y sin contar con las ventajas competitivas de las grandes empresas, se enfrentan a varias barreras a lo largo del proceso de internacionalización. En este contexto, las incubadoras de empresas juegan un papel fundamental en el proceso de internacionalización de las empresas incubadas, ofreciendo a los emprendedores las herramientas, la experiencia y la infraestructura para el desarrollo internacional de sus emprendimientos. El presente trabajo tuvo como objetivo evaluar la perspectiva de los gerentes de tres incubadoras en Natal-RN sobre el apoyo ofrecido por estas organizaciones a la internacionalización de las empresas incubadas. La investigación realizada fue exploratoria y descriptiva, analizando variables cualitativas y cuantitativas. Como resultado, se encontró que la influencia de las incubadoras en el apoyo a la internacionalización de las empresas incubadas, aunque existente, es asistemática e insuficiente, requiriendo la mejora de varios procesos para maximizar el *networking*, mejorar la gestión de la innovación y el conocimiento, y superar las limitaciones técnicas que enfrentan los empresarios.

Palabras clave: Internacionalización; Barreras a la internacionalización; Incubadoras.

Introdução

O presente trabalho parte do pressuposto da necessidade constante das(de) empresas e empreendedores buscarem a internacionalização como estratégia de expansão e sobrevivência, e estuda o impacto das incubadoras de empresas nesse processo, focando especificamente na capacidade das empresas incubadas se

internacionalizarem, pois a internacionalização deve ser vista como fator essencial da eficiência inovadora (COSTA et al, 2019; ENGELMAN; ZEN; FRACASSO, 2015; ANDERSSON *et al.*, 2013).

O processo de internacionalização deve ser abordado de forma diferenciada quando analisando pequenas empresas que já podem nascer internacionais, porém precisam de uma ajuda significativa em seus processos de consolidação e internacionalização. Surge aí uma demanda de mercado *sui generis* que reforça o ponto de vista de que a mão invisível pode ser auxiliada, aprimorando a dinâmica natural do mercado e minimizando os riscos de fracasso. As incubadoras de empresas seriam, justamente, essa busca de estruturação de um ambiente facilitador de novos negócios e sua gestão eficiente, uma necessidade para toda a sociedade civil (COSTA et al, 2019; ENGELMAN *et al.*, 2017; ENGELMAN, ZEN; FRACASSO, 2015; CHANG, 2011).

Para as pequenas empresas e empreendedores sobreviverem tamanhos desafios e conquistarem um espaço no mercado global, as incubadoras possuem um papel preponderante, especialmente no que tange à geração de novas tecnologias. As incubadoras fariam um papel de instrumento de aceleração do crescimento e sustentabilidade das novas empresas, fornecendo apoio logístico e empresarial (AL-MUBARAKI; BUSLER, 2014; ENGELMAN; FRACASSO, 2013).

A incubação tem por objetivo a sustentabilidade inicial da empresa, um suporte em seus primeiros passos, para proteger das falhas e problemas mais comuns, tornando-as mais aptas à sobrevivência, pois as taxas de mortalidades das empresas é de 70% para 20% em comparação com empresas abertas pelos meios mais tradicionais (THEODORAKOPOULOS, KAKABADSE & MCGOWAN, 2014; SILVA *et al.*, 2013). Internacionalmente, o modelo de incubadoras tem se desenvolvido nos quatro cantos do mundo. O número aproximado de incubadoras do mundo chega a mais de 7000. Mais de 1800 somente nos EUA e cerca de 900 na Europa (COSTA et al, 2019; AL-MUBARAKI; BUSLER, 2014).

No Brasil, durante o presente estudo, existiam cerca de 370 incubadoras em operação, abrigando mais de 2300 empresas incubadas e mais de 200 empresas graduadas, gerando mais de 50.000 postos de trabalho e atingindo um faturamento que ultrapassava R\$15 bilhões. (ENGELMAN; FRACASSO, 2013; ANPROTEC, 2016).

Em Natal, à época deste estudo (2018-2019) tinham-se ao todo oito incubadoras registradas (COSTA, 2018).

Por fim, é importante frisar que estudos demonstram que a incubação afeta positivamente a internacionalização das empresas, pois cerca de 10% das empresas incubadas iniciam o processo de internacionalização, índice consideravelmente maior que os 2% das MPMEs brasileiras (ENGELMAN; FRACASSO, 2013).

Assim, o presente estudo objetivou analisar qual a influência das incubadoras locais no processo de internacionalização das empresas incubadas, levantando as estratégias e processos gerenciais nas incubadoras, assim como as iniciativas de seus gestores no tocante ao tema.

Referencial teórico

Internacionalização e Born Globals

A classificação do fenômeno de internacionalização é, *a priori*, simples e literal, podendo ser entendido como o processo de aumento do envolvimento das organizações em atividades internacionais, que visa aumentar as vantagens competitivas da empresa, aperfeiçoar a rede de relacionamentos, maximizar lucros, diminuir custos e diversificar o capital intelectual através da expansão em mercados estrangeiros (COSTA et al, 2019; CAMISON; VILLAR-LOPEZ, 2010).

A rápida mudança no ambiente de negócios globais nas últimas décadas, as novas realidades das fusões e aquisições, o caráter global da competição e a influência da revolução da informação sobre o comportamento do consumidor teve um forte impacto no processo de internacionalização da maioria das empresas ao redor do mundo, acelerando esse processo ao ponto de fazer surgir empresas consideradas *born global* (COLOMBELLI; KRAFFT; VIVARELLI, 2016; GABRIELSSON *et al.*, 2008).

A ascensão das empresas *born global* é consequência de uma economia global mais diversificada, na qual organizações variadas – incluindo MPMEs – podem competir internacionalmente (COSTA et al, 2019; COLOMBELLI; KRAFFT; VIVARELLI, 2016; KNIGHT; LIESCH, 2016).

De modo sucinto, é possível levantar os seguintes pontos necessários para que uma empresa adentre o processo de internacionalização: a) Empreendedores voltados para o mercado internacional; b) Adequação da estrutura organizacional para o mercado externo; c) Foco estratégico; d) Envolvimento no *networking* internacional com clientes, fornecedores e parceiros; e) Sensibilidade acerca das diferenças culturais de cada região e dos desafios de adaptação (COSTA et al, 2019; ANDERSSON;EVARS, 2015; ENGELMAN; FRACASSO, 2013).

Incubadoras

Incubadoras são estruturas de compartilhamento de recursos – tais como espaço, conhecimento, monitoramento e suporte técnico – que fomenta a criação e o desenvolvimento de atividades empreendedoras nos períodos de incubação, de forma a facilitar o processo de consolidação da empresa no mercado. São, portanto, um ambiente de flexibilidade e encorajamento, que dá ao empreendedor uma série de ferramentas e facilidades para o desenvolvimento de seu empreendimento. Geralmente envolvem os seguintes aspectos: a) Instalações adequadas; b) serviços de apoio/administrativos e c) Consultoria; aconselhamento, pesquisas e treinamento (ENGELMAN; ZEN; FRACASSO, 2015; AL-MUBARAKI; BUSLER, 2014; ENGELMAN; FRACASSO, 2013).

Os benefícios da internacionalização de empresas na literatura especializada são amplamente discutidos, estes representam oportunidade de crescimento, geração de valor, aquisição de conhecimento e aprimoramento de expertises, tornando as empresas mais inovadoras e competitivas. Todavia, as pequenas empresas especialmente as startups de tecnologia precisam de um maior apoio para poder se beneficiar com a expansão internacional, de modo a consolidar sua posição de mercado. A dinâmica do mercado, com o ritmo de inovação e criação de empreendimentos se acelerando internacionalmente, pode não ser suficiente para tanto, pois geram um ambiente e incerteza, onde bons projetos tendem a fracassar ainda no berço, assim as incubadoras de empresa existem para justamente aumentarem as chances de sucesso desses projetos, criando um ambiente mais favorável à inovação, internacionalização e consolidação

econômica, guiando a mão invisível do mercado (MIAN; LAMINE; FAYOLLE, 2016; ENGELMAN; ZEN; FRACASSO, 2015)

É interessante notar que há, pelo menos, três gerações distintas de incubadoras e que sua evolução acompanha a evolução não apenas do conceito de incubadora em si, mas da própria dinâmica do mercado em termos de competitividade, internacionalização e modelos de negócios. A primeira geração foca em aspectos de instalações e infraestrutura; A segunda, em inteligência corporativa (especialmente consultoria e treinamentos) e a terceira, em gestão do *networking*. Existe também uma quarta geração de organizações que reflete a necessidade de flexibilidade, estratégias digitais e superação de barreiras geográficas, oferecendo serviços virtuais muito similares às incubadoras físicas (COSTA et al, 2019; ENGELMAN; FRACASSO, 2013).

Na Tabela 1 encontram-se os construtos e fatores associados às ações e aos serviços das incubadoras que contribuem com a internacionalização de empresas incubadas, focando em diversos aspectos que podem ser utilizados como indicadores de desempenho.

Tabela 1: Construtos, Fatores e Serviços Associados às Ações e aos Serviços das Incubadoras que Contribuem com a Internacionalização e Competitividade de Empresas Incubadas.

Construtos	Fatores	Serviços relacionados
Empreendedores	• Orientação e internacional	• Ferramentas digitais para criação e crescimento de negócios;
	• Tolerância ao risco;	• Estímulo à transferência tecnológica;
	• Habilidade de mitigação de riscos;	• Apoio através de tecnologias de RH;
	• Proatividade;	• Treinamento básico e avançado em formação de empreendedores;
Características Organizacionais	• Habilidade de coordenar as atividades globalmente;	• Aconselhamento de carreira.
	• Experiência na indústria;	• Estrutura de T.I;
	• Experiência relevante.	• Estrutura física compartilhada (auditório, sala de reuniões, etc.);
	• Missão internacional;	• Consultoria em

	<ul style="list-style-type: none"> • únicos; • Múltiplos canais de vendas; • Ênfase em inovação; • Ênfase em marketing; • Ênfase em qualidade; • Estratégias internacionais; • Alocação de recursos; • Mão-de-obra especializada. 	<ul style="list-style-type: none"> • desenvolvimento organizacional; • Estrutura física com custos subsidiados; • Treinamento para formação de uma cultura digital; • Estratégia de recursos compartilhados; • Virtualização de serviços.
Networking	<ul style="list-style-type: none"> • Networking nacional; • Networking internacional; • Transferências de tecnologia; • Acesso a <i>angel investors</i> e <i>seed capital</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitação no acesso ao crédito e a investidores; • Marketing voltado para atração de novos talentos; • Associação e network com negócios externos e órgãos de pesquisa.
Mercado Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Características do ambiente global; • Características do mercado específico; • <i>Megatrends</i>; • Tecnologia intensiva vs. desenvolvimento regional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contatos com incubadoras no exterior; • Pesquisas sobre tendências externas e internas de mercado; • Acompanhamento das empresas graduadas; • Abertura da incubadora às parcerias; • Abordagem orgânica vs. abordagem institucional; • Treinamentos voltados para assuntos de relevância (exportação, planejamento orçamentário, línguas, logística).

Fonte: Costa et al, 2019 adaptado de Engelman; Zen; Fracasso (2015).

Não obstante as incubadoras de empresas desempenharem um papel fundamental no desenvolvimento de economias regionais, impulsionando a criação de emprego, o desenvolvimento de novas tecnologias, a inovação empreendedora e a própria mobilidade econômico-social; os estudos detalhados acerca das experiências de sucesso ainda são limitados e novas investigações especialmente ligadas às questões relacionadas aos *born global* e às estratégias de internacionalização das empresas são essenciais para a solidificação do conhecimento teórico acerca do tema (MIAN; LAMINE; FAYOLLE, 2016; ENGELMAN; ZEN; FRACASSO, 2015).

Metodologia

Tendo em vista a escassez de estudos semelhantes, especificamente focados no papel das incubadoras no processo de internacionalização de empresas incubadas, assim como a necessidade de descrever fatos e fenômenos da realidade relativos a essas organizações e suas perspectivas frente ao mercado internacional, o presente trabalho pode ser considerado uma pesquisa Exploratório-Descritiva (COSTA et al, 2019; SAUNDERS et al, 2016).

Sua abordagem é essencialmente quantitativa com aspectos qualitativos; pois até certo ponto está focada em um nível de realidade que não pode ser quantificado, levantando perspectivas e experiências pessoais dos indivíduos e organizações objetos do estudo, porém, foca seus esforços na quantificação dos dados, utilizando ferramentas estatísticas e não se preocupa apenas com a compreensão da vida humana em grupos e a interpretação contextualizada da realidade, subtendendo que a quantificação científica exige que se indiquem números às propriedades, objetos e eventos, para dar ou obter informações mais completas (SAUNDERS et al, 2016; FERRARI, 1982)

O universo do presente trabalho é composto por um número reduzido de indivíduos/organizações – os gestores das incubadoras locais. Todavia, de modo a se obter resultados confiáveis na pesquisa, foi preciso estabelecer alguns critérios para determinar quais dentre as incubadoras locais eram válidas para o presente estudo. Algumas incubadoras ainda estavam na fase de receber projetos ou possuíam um tempo de atuação limitado, o que impediu uma análise apurada de sua eficiência como

promotora da internacionalização. Os critérios na Tabela 2 foram traçados de modo a nortear o estudo:

Tabela 2: Critérios de Elegibilidade para Estudo das Incubadoras em Natal/RN

Critério	Condição de elegibilidade
Tempo de Atuação	Pelo menos um ano (sem incluir o tempo de escolha dos projetos).
Natureza da Instituição	Tanto instituições públicas ou privadas poderão ser analisadas.
Foco	A pesquisa se concentra em incubadoras com empresas já incubadas, logo, projetos de pré-incubação não serão analisados nesse estudo.
Área de Atuação	Variada, porém focando-se apenas em projetos que de um modo geral possuem potencial de internacionalização, excluindo assim, projetos de esporte, cultura, lazer ou cunho social.
Operação	É preciso estar em operação por pelo menos um ano, incubadoras que passaram por longas e recentes intermitências a priori não serão analisadas.

Fonte: Costa, 2018.

Baseado na tabela acima e nos detalhes relevantes de todas as incubadoras em Natal/RN entre 2018 e 2019 (COSTA, 2018), foram estudadas três incubadoras distintas: Inova Metrópole-UFRN, ITNC-UFRN, e Empreende-UNP. O Estudo se deu através da aplicação de instrumento de pesquisa desenvolvido pelos autores (Ver Tabela 3) e de entrevistas abertas semiestruturadas com os gestores das três incubadoras.

Após a pesquisa bibliográfica e documental, quatro construtos interdependentes foram definidos como essenciais para o desenvolvimento do instrumento de pesquisa: a) Gestão Estratégica da Internacionalização; b) Gestão das Incubadoras; c) Barreiras Internas à internacionalização (barreiras operacionais); e d) Barreiras Externas. (COSTA et al 2019; COSTA, 2018). Cada construto foi desenvolvido seguindo a estrutura lógica do fenômeno, objeto e atribuição, a fim de ter um arcabouço teórico aprofundado (SAUNDERS et al, 2016; BARDIN, 2011).

A Tabela 3 sumariza os aspectos relativos à elaboração do instrumento de pesquisa, tratamento e tabulação dos dados e outros estágios da pesquisa:

Tabela 3: Aspectos da Elaboração do Instrumento de Pesquisa e Tratamento de Dados

Aspecto	Detalhes
Quantidade de questões	45.
Natureza dos dados	Quantitativos (Valores sobre os construtos) e Qualitativos (Questões complementares).
Escala	Tipo Likert de cinco pontos.
Tipo de escala	Composta – Os construtos são analisados isoladamente assim como em conjunto, criando-se assim uma escala composta (por construto).
Opções da escala	0. Não sei. 1. Discordo Totalmente. 2. Discordo Parcialmente. 3. Concordo Parcialmente. 4. Concordo Totalmente.
Ordem da escala	Simétrica, linear e crescente – quanto mais alto o valor, mais positiva a resposta.
Pontuação máxima no questionário	180 – Média 4.
Avaliação do Ranking baseado em pontuação.	Acima de 3.0 – Pontuação boa, incubadora com fortes tendências a estimular a internacionalização das empresas. De 2,5 a 2.9 – Pontuação satisfatória, incubadora parece oferecer condições satisfatórias para internacionalização das empresas. De 2 a 2.4 – Pontuação Regular, incubadora apresenta aspectos positivos, mas precisa de correções conjunturais para atingir condições satisfatórias para dar pleno apoio ao processo de internacionalização das empresas incubadas. De 1.5 a 1.9 – Pontuação Insatisfatória, incubadora apresenta poucas vantagens competitivas, tornando o processo de internacionalização extremamente difícil de realizar-se para as empresas incubadas.

Abaixo de 1.5 – Pontuação Ruim, a incubadora não possui nem mesmo aspectos isolados que favorecem a internacionalização das empresas incubadas.

Fonte: Costa, 2018.

É importante notar que a avaliação do ranking baseado em pontuação na Tabela 3 não obedece a nenhum padrão específico nem segue rankings similares, mas sim, foram valores arbitrários definidos pelo autor, baseado na ideia de que metodologias modernas ou o processo lógico da descoberta científica consiste primeiramente em um conjunto de regras (não necessariamente sistemáticas) para a avaliação de teorias prontamente articuladas, ou seja, o método é um procedimento racional arbitrário para se atingir determinados resultados, onde experiência do pesquisador e o próprio bom senso possui peso considerável nesta arbitrariedade, devendo, pois, exprimir uma utilidade para os resultados (SAUDERS et al, 2016; FERRARI, 1982).

Resultados

Cada gestor da incubadora foi entrevistado após a explicação minuciosa da natureza do projeto e foi-lhes dado o instrumento de pesquisa (ver Tabelas 1, 2, 3, e 4). Os gestores levaram em médias 90 minutos para o preenchimento do instrumento de pesquisa, pois muitos pontos eram discutidos com o entrevistador para esclarecer dúvidas conceituais e práticas.

Dado o diminuto universo de apenas três respondentes, é preciso abordar os dados acerca das respostas dos gestores de incubadoras isoladamente, e não apenas a média geral, pois as incubadoras possuem perspectivas consideravelmente distintas entre si.

No levantamento do perfil das incubadoras, uma das perguntas mais cruciais dizia respeito às instituições de ensino e pesquisa e suporte técnico com as quais as incubadoras interagem mais frequentemente, pois é sabido que 1/3 das incubadoras de empresa no mundo estão ligadas às instituições acadêmicas e que um networking eficiente entre empresa e instituições de ensino e pesquisa são fatores de maximização do potencial de gestão do conhecimento e da inovação, de transferências tecnológicas e da própria internacionalização (COSTA et al, 2019; GUERRERO et al, 2015).

Não obstante tal importância, o número de instituições de ensino e pesquisa assim como suporte técnico com as quais as incubadoras e empresas incubadas interagem é muito restrito. Excetuando-se as instituições às quais pertencem as Incubadoras ITNC – IFRN, IMD – UFRN e EMPREENDE – UNP, apenas o SEBRAE e a APEX-Brasil foram mencionados.

Essas informações são preocupantes porque a ênfase posta na questão do networking para um processo de internacionalização eficiente é lugar comum entre os estudiosos do tema. Para Korsakienė; Diskienė e Smaliukienė (2015), a internacionalização é desenvolvida através do networking eficiente em três níveis: i) desenvolvimento de relacionamentos com parceiros nos mercados internacionais; ii) confiança reforçada em networks já estabelecidos; e iii) integração da posição em redes, operando em diferentes países. Em todos esses cenários, a integração com institutos de pesquisa e universidades é vital (GUERRERO, 2015).

Outro ponto nevrálgico é que as respostas das incubadoras não diferiram nesse quesito, os três gestores entrevistados das incubadoras afirmaram que interagem sistematicamente apenas com as instituições de ensino nas quais pertencem as incubadoras. Existe pouca interação entre as instituições locais (UFRN, IFRN e UnP) e aparentemente nenhum esforço sistemático de interação com instituições estrangeiras e desenvolvimento de *best practices*.

Quanto aos serviços de acompanhamento das empresas graduadas, aparentemente todas as incubadoras buscam acompanhar o desempenho destas empresas, mas não parece haver um plano sistemático em nenhum caso, muito menos uma concordância sobre o que seria *best practice* nesse cenário, vê-se o seguinte nível de internacionalização das empresas graduadas: Empreende – menos de 2%; ITNC – menos de 2%; IMD – acima de 10%.

É preciso levar em conta os seguintes aspectos na análise desses números:

- Todas as empresas no IMD são empresas de tecnologia o que pode ser um fator decisivo neste índice mais alto.
- A Empreende atua há muito pouco tempo no mercado para se tecer uma análise relevante.
- Apesar da variedade das empresas incubadas na ITNC, devido ao seu tempo de existência, esse índice abaixo de 2% pode ser considerado bastante

insatisfatório.

A Tabela 4 apresenta os dados acerca do primeiro construto que trata do fenômeno da gestão da internacionalização. O significado dos índices utilizados (1 a 4) pode ser visto na Tabela 3. Após as Tabelas 4, 5, 6 e 7 respectivamente os autores traçam alguns comentários sobre o significado destes índices.

Tabela 4: Comparativo entre Incubadoras (Respostas Dos Gestores) – Gestão Estratégica da Internacionalização

	INOVA METRÓPOLE	EMPREENDE	ITNC	Ranking
1. Plano estratégico orientado para a expansão internacional.	3	3	3	3,0
2. Foco em demanda global.	2	4	3	3,0
3. Competitividade internacional.	2	3	3	2,7
4. Contatos internacionais preestabelecidos.	1	3	0	1,3
5. Flexibilidade dos canais de vendas.	3	4	1	2,7
6. Estrutura pronta para atender ao mercado externo.	2	3	3	2,7
7. Conhecimento do comportamento do consumidor global.	2	2	3	2,3
8. Similaridades culturais.	1	3	2	2,0
9. Missão corporativa.	2	4	3	3,0
10. Experiência prévia.	1	3	0	1,3
11. Participação em atividades de <i>networking</i> .	1	1	0	0,7
12. Background acadêmico.	1	2	0	1,0
13. Línguas estrangeiras.	1	3	0	1,3
14. Natureza da expertise.	2	2	4	2,7
15. Características de startups de	4	2	3	3,0

alta tecnologia.				
16. Plano estratégico orientado para o mercado internacional.	3	3	2	2,7
17. Contatos com investidores.	1	4	2	2,3
18. Rede de relacionamentos.	1	2	0	1,0
19. Adequação da marca.	1	2	0	1,0
Ranking por Incubadora	1,79	2,79	1,68	Ranking Geral
				2,09

Fonte: Costa, 2018

O primeiro ponto a se perceber é que as incubadoras associadas às instituições públicas – Inova Metrópole-UFRN e ITNC-IFRN – apresentaram pontuações muito similares, (1,79) e (1,68) respectivamente, que parecem indicativa de um cenário em que a incubadora apresentaria poucas vantagens competitivas *vis-à-vis* a natureza do processo de internacionalização.

É importante frisar que apesar da pontuação semelhante, a situação entre as incubadoras parece ser muito diferente, pois a pontuação da ITNC foi reduzida consideravelmente pelo alto índice de respostas de valor zero (Não sei) que acabam diminuindo a média final. Essas diferenças nas respostas acabam apontando para o fato de que os rankings finais, apesar de similares, podem denotar problemas muito distintos entre as incubadoras. Todavia, ainda parece possível afirmar que apesar da natureza distinta dos problemas, o ranking de ambas as incubadoras foi insatisfatório.

A Empreende, incubadora ligada à Universidade Potiguar, uma instituição privada de ensino, apresentou um ranking bem mais elevado em relação às outras incubadoras. No entanto, as situações distintas entre as incubadoras precisam ser levada em conta antes de se fazer afirmações peremptórias a partir do valor obtido na pesquisa.

Como a Empreende atuava há apenas três anos e possuía somente cinco empresas incubadas (uma delas estava sendo liquidada durante a pesquisa e não foi incluída) esses valores podem não refletir totalmente a realidade dos fatos.

Um campo interessante de pesquisa para o futuro poderia focar em uma linha de investigação que buscasse entender se seriam necessários padrões diferenciados para julgar as incubadoras que não estão atreladas às instituições de ensino públicas.

A Tabela 5 foca no segundo construto relativo à gestão das incubadoras:

Tabela 5: Comparativo entre Incubadoras (Respostas dos Gestores) – Gestão da Incubadora

	INOVA METRÓPOLE	EMPREENDE	ITNC	Ranking
20. Recursos físicos adequados para internacionalização.	1	3	0	1,3
21. Consultoria, aconselhamento, pesquisas e treinamento com vistas à internacionalização.	1	4	2	2,3
22. Foco em padrões internacionais de qualidade.	1	4	0	1,7
23. Recrutamento focado na competência empreendedora.	3	4	4	3,7
24. Seleção focada em projetos de natureza internacional.	1	2	0	1,0
25. Informações relativas às exportações.	1	2	3	2,0
26. Facilitação de eventos internacionais.	1	1	0	0,7
Raking por Incubadora	1,29	2,86	1,29	Ranking Geral 1,81

Fonte: Costa, 2018

Este construto obteve o mesmo padrão de resposta dos construtos anteriores. Enquanto o ranking final das incubadoras foi (1,81), que pode ser considerado deficiente, o ranking individual das incubadoras mostra outra realidade. Vê-se Inova Metrôpole-UFRN e ITNC-IFRN com notas similares e abaixo do ranking obtido – (1,29) (o que indica problemas ainda maiores em relação à internacionalização).

Contudo, mais da metade das respostas da ITNC ao construto foram de valor zero (Não sei), o que novamente demonstra que apesar de ambas as médias demonstrarem problemas conjunturais e baixa competitividade de um modo geral, os problemas específicos a cada incubadora podem ser bastante diferentes.

A EMPREENDE, mais uma vez, obteve pontuação bem acima do ranking geral, (2,86). Um dos pontos levantados que podem explicar essa discrepância neste construto especificamente é a associação da Empreende com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – (APEX-Brasil), órgão que atua para promover os produtos e serviços brasileiros no exterior e atrair investimentos estrangeiros para setores estratégicos da economia brasileira (UNP, 2018), demonstrando que a associação estratégica das incubadoras com outras instituições pode ser uma geradora de vantagem competitiva como já estabelecido na literatura (AL-MUBARAKI; BUSLER, 2014).

A Tabela 6 diz respeito às respostas dos gestores quanto às barreiras internas que as empresas incubadas podem enfrentar no processo de internacionalização.

Tabela 6: Comparativo entre Incubadoras (Respostas Dos Gestores) – Barreiras Internas

	INOVA METRÓPOLE	EMPREENDE	ITNC	Ranking
27. Facilidade na transferência de tecnologias.	3	2	4	3,0
28. P&D voltado para inovação contínua.	3	4	4	3,7
29. Planejamento estratégico voltado para o processo de inovação e P&D.	3	4	4	3,7
30. Alocação de recursos para inovação.	2	4	4	3,3
31. Produtos/serviços inovadores.	4	4	4	4,0
32. Métodos inovadores de produção/comercialização.	4	4	4	4,0

33. Foco em novos mercados.	3	3	4	3,3
Raking por Incubadora	3,14	3,57	4,0	Raking Geral 3,57

Fonte: Costa, 2018

Esse construto apresentou um padrão de resposta totalmente diferente dos construtos anteriores, pois diz respeito à percepção dos gestores da incubadora quanto aos aspectos operacionais mais observáveis nas empresas incubadas. O ranking final de (3,57) foi o ranking mais elevado obtido em toda a pesquisa, explicitando a ausência de valores (1) Discordo Totalmente e (0) Não sei, e indicando que para os gestores das incubadoras, as empresas incubadas, em relação aos seus aspectos operacionais, apresentam fortes tendências à internacionalização. Também este foi o único construto em que a ITNC não indicou valor zero em nenhuma resposta e que não houve muita disparidade nas pontuações entre as incubadoras, o que pode indicar, entre outras coisas, confiança em seus processos de seleção.

A Tabela 7 representa o comparativo entre as empresas incubadas com relação às barreiras externas de acordo com a perspectiva dos gestores das incubadoras.

Tabela 7: Comparativo entre Incubadoras (Respostas Dos Gestores) – Barreiras Externas

	INOVA METRÓPOLE	EMPREENDE	ITNC	Ranking
34. Acesso aos mecanismos de obtenção de crédito governamental.	3	4	3	3,3
35. Treinamento relativo à minimização de riscos cambiais.	1	1	3	1,7
36. Competitividade do Mercado Externo.	3	2	3	2,7
37. Patentes internacionais.	3	2	4	3,0
38. Baixa qualidade da mão-de-obra local.	3	4	4	3,7
39. Recrutamento, seleção e	1	4	0	1,7

desenvolvimento de mão-de-obra no exterior.					
40. Barreiras comerciais /alfandegárias.	2	4	2	2,7	
41. Conhecimento acerca das regulações.	1	3	2	2,0	
42. Atendimento às restrições legais.	1	3	0	1,3	
43. Acesso aos canais de transferência de fundos.	2	2	0	1,3	
44. Infraestrutura adequada para internacionalização.	1	2	0	1,0	
45. Planejamento financeiro/orçamentário.	2	3	0	1,7	
Média por Incubadora	1,75	2,50	1,50		Média Geral 1,92

Fonte: Costa, 2018

Este construto diz respeito a como a incubadora endereça as barreiras externas que dificultam a internacionalização das empresas. Mais uma vez o padrão de respostas voltou a se assemelhar aos dois primeiros construtos; ou seja, as incubadoras Inova Metrópole-UFRN e ITNC-IFRN pontuam consideravelmente abaixo da Empreende – (1,75), (1,50) e (2,50) respectivamente, fazendo com que o ranking final não corresponda à realidade específica de nenhuma das incubadoras. Também é importante frisar que igualmente às outras situações, o ranking da Inova Metrópole-UFRN e ITNC-IFRN apesar de próximos devem retratar situações distintas, dado o elevando número de valor zero atribuídos pela ITC-IFRN – quase metade das respostas.

Como muito elementos desse construto dizem respeito às questões relacionadas ao comércio exterior (Q34, Q40, Q41; Q42; Q43; Q45), a associação da Empreende com a APEX-Brasil pode de certa forma explicar essa diferença, pois a Empreende possui mais um instrumento para acesso às informações relevantes, diversificação dos canais comerciais, treinamento e acesso a *networking* especializado (UNP, 2018).

Considerações Finais

Baseado nos resultados acima é possível tecer diversas considerações e criar um entendimento sobre a influência das incubadoras estudadas no processo de internacionalização das empresas incubadas.

- Para as incubadoras, na questão da Gestão da Internacionalização; o ponto forte de seus serviços seria no suporte ao plano estratégico, foco no processo produtivo e elaboração da missão corporativa das empresas.
- Por outro lado, a questão do *networking* dentro do planejamento corporativo é o aspecto mais problemático em todas as incubadoras, o que leva a crer que há um problema sistemático de planejamento e organização do *networking*. Aspectos como participação em atividades de *networking*, contatos internacionais preestabelecidos e experiência com o mercado externo são sofríveis e apontam para uma das principais prioridades das incubadoras – o planejamento sistemático das atividades de *networking*.
- Tanto a Inova Metrópole quanto a ITNC adotam uma postura crítica em relação à gestão das incubadoras em endereçar aspectos essenciais ao suporte da internacionalização, a Empreende, mais uma vez, adota uma postura mais positiva, ainda que não necessariamente possa refletir a opinião dos empreendedores das empresas incubadas (COSTA, 2018).
- Existe um consenso geral entre as incubadoras que o recrutamento focado na competência empreendedora representa o aspecto mais positivo de seus processos.
- Há mais deficiências na gestão do *networking* devido tanto à ausência de facilitação de eventos internacionais quanto à seleção de projetos com potencial internacional.
- Existe um entendimento generalizado entre as incubadoras de que as barreiras internas à internacionalização são suficientemente endereçadas tanto pelos empreendedores quanto pelas políticas da incubadora, não havendo um único elemento considerado problemático pelos gestores da incubadora.
- As incubadoras acreditam lidar satisfatoriamente com treinamento e informação relativos à obtenção de crédito governamental e orientações quanto às patentes

internacionais; porém enfrentam severas restrições quanto ao treinamento dos empreendedores nas questões legais e na administração e transferência de fundos relativos à internacionalização.

Em suma, pode-se afirmar que há duas perspectivas distintas que podem ser observadas nas respostas dos gestores das incubadoras com relação ao apoio ao processo de internacionalização:

- A partir da análise dos dados da Inova Metrópole e da ITNC, pode-se inferir que os gestores avaliam a influência das incubadoras no suporte dado à internacionalização das empresas incubadas como existente, porém assistemática e insuficiente, apresentando elementos positivos, todavia com sérios problemas conjunturais, especialmente no que tange à gestão do *networking* e às questões mais técnicas.
- A Empreende, por outro lado, adota a perspectiva de que já existe na incubadora, uma estratégia específica de internacionalização, ou seja, uma influência direta e planejada no processo de internacionalização, especialmente através da parceria com a APEX – Brasil.

À luz do estudo realizado, foi possível propor três categorias de estratégias para as incubadoras adotarem de modo a beneficiarem as empresas incubadas:

- Estratégias de maximização de *networking* – de modo a intensificar os contatos das empresas incubadas com os *stakeholders* internacionais.
- Estratégias da gestão do conhecimento – de modo a suprir as lacunas de conhecimento apresentadas pelos gestores de incubadoras e empreendedores no tocante à internacionalização e também aproximar as incubadoras/empreendedores das universidades em que estão inseridas.
- Estratégias de aprimoramento técnico – de modo a criar diretrizes comuns às incubadoras quanto às melhores práticas, especialmente em seleção e treinamento para ratear custos, aperfeiçoar a gestão do conhecimento e maximizar o *networking* entre as empresas incubadas.

5.1 Limitações do trabalho

Este trabalho possui limitações naturais tanto em sua metodologia, no seu escopo, na precisão dos resultados e no potencial para fomentar futuros projetos. Pode-se dizer que algumas das principais limitações dizem respeito a fatores como:

- O instrumento de pesquisa não foi validado devido ao universo estudado. Para estender esse trabalho em nível regional ou nacional, a validação do questionário é fundamental para futuros estudos.
- Dado o pequeno universo pesquisado, algumas das informações presentes são extremamente voláteis, podendo mudar significativamente em pouco tempo.
- Levando-se em conta as disparidades entre as incubadoras associadas às universidades públicas e privadas, seria interessante estudar a fundo a possibilidade de criar critérios alternativos dependendo do tipo de incubadora.
- As estratégias sugeridas neste trabalho ainda são pontos gerais e sua consecução requer um detalhamento técnico mais complexo.

O Trabalho foi realizado antes da crise pandêmica gerada pela Covid 21. A resposta das incubadoras para essa crise precisa ser avaliada em futuros trabalhos.

Referências

AL-MUBARAKI, H. M.; BUSLER, M. **Incubator successes: Lessons learned from successful incubators towards the twenty-first century.** World Journal of Science, Technology and Sustainable Development, v. 11, n. 1, p. 44 – 52, 2014.

ANDERSSON, Svante e EVERS, Natasha. **International opportunity recognition in international new ventures—a dynamic managerial capabilities perspective.** Journal of International Entrepreneurship, v. 13, n. 3, 2015.

ANDERSSON, Svante e EVERS, Natasha e GRIOT, Clemence. **Local and international networks in small firm internationalization: Cases from the Rhône-Alpes medical technology regional cluster.** Entrepreneurship and Regional Development, v. 25, n. 9–10, 2013.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES. **Estudo de Impacto Econômico: Segmento de Incubadoras de Empresas do Brasil.** Brasília, DF : ANPROTEC/ SEBRAE, 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

CAMISÓN, César e VILLAR-LÓPEZ, Ana. **Effect of SMEs' international experience on foreign intensity and economic performance: the mediating role of internationally exploitable assets and competitive strategy.** Journal of Small Business Management, v. 48, n. 2, 2010.

CHANG, J. **The early and rapid internationalization of Asian emerging MNEs.** Competitiveness Review: An International Business Journal, v. 21, n. 2, p. 171–187, 2011.

COLOMBELLI, Alessandra e KRAFFT, Jackie e VIVARELLI, Marco. **To be born is not enough: the key role of innovative start-ups.** Small Business Economics, v. 47, n. 2, 2016.

COSTA J.F. **Um estudo sobre as barreiras no processo de internacionalização das empresas incubadas em Natal/RN.** Dissertação (Mestrado). UFRN, Centro de Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Natal, RN, 2018.

COSTA, J.F. et al. **A Study on the Internationalization Barriers to Incubated Companies: Defining the Constructs to Develop an Effective Research Instrument.** European Journal of Scientific Research Vol. 152 No 3 April, 2019, pp. 334-359.

ENGELMAN, R. *et al.*, **Intellectual capital, absorptive capacity and product innovation.** Management Decision, v. 55, n. 3, p. 474–490, 2017.

ENGELMAN, R.; FRACASSO, E. M. **Contribuição das incubadoras tecnológicas na internacionalização das empresas incubadas.** Revista de Administração, v. 48, n. 1, p. 165–178, 2013.

ENGELMAN, R.; ZEN, A. C.; FRACASSO, E. M. **The impact of the incubator on the internationalization of firms.** Journal of Technology Management and Innovation, v. 10, n. 1, p. 29–39, 2015.

FERRARI, Alfonso Trijillo. **Metodologia da pesquisa científica.** São Paulo : McGrawHill do Brasil, 1982.

GABRIELSSON, M. *et al.*, **Born global: Propositions to help advance the theory.** International Business Review, v. 17, n. 4, p. 385–401, 2008.

GUERRERO, Maribel e CUNNINGHAM, James A. e URBANO, David. **Economic impact of entrepreneurial universities' activities: An exploratory study of the United Kingdom.** Research Policy, v. 44, n. 3, 2015.

KNIGHT, Gary A. e LIESCH, Peter W. **Internationalization: From incremental to born global.** Journal of World Business, v. 51, n. 1, p. 93–102, 2016.

MIAN, Sarfraz e FAYOLLE, Alain e LAMINE, Wadid. **Building Sustainable Regional Platforms for Incubating Science and Technology Businesses.** The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, v. 13, n. 4, 2012.

MONTGOMERY, D. C.; RUNGER, G. **Applied Statistics and Probability for Engineers.** 3a ed. Hoboken: John Wiley & Son, 1993.

SAUNDERS, M; LEWIS, P; THORNHILL, A . **Research Methods for Business Students**. 7a. ed. Essex: Pearson Education Limite, 2016.

SILVA, R. L. S. et al. **Incubadora e gestão: uma percepção das empresas incubadas**. HOLOS, v. 3, p. 27–37, 2013. Disponível em:
<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/1353/679> Último acesso:
22/01/2021.

THEODORAKOPOULOS, N.; KAKABADSE, N. K.; MCGOWAN, C. **What matters in business incubation? A literature review and a suggestion for situated theorizing**. Journal of Small Business and Enterprise Development. v. 21, n. 4, p. 602–622, 2014.