



13° CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA
E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
desafios e perspectivas



INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS COMO UMA ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE:

Um estudo sobre as barreiras no processo de internacionalização das empresas incubadas em Natal/RN

Políticas Públicas e Objetivos do Desenvolvimento Sustentável • João F. da Costa Jr./ Júlio F. D. de Rezende.

INTRODUÇÃO

Definição de Internacionalização

- A taxa gradual de envolvimento da organização no mercado internacional. (JOHANSON; VAHLNE, 1977)
- Existem duas abordagens essenciais para o entendimento do fenômeno; uma focada nos **critérios econômicos**, ou seja, da maximização dos recursos e do lucro e outra de enfoque **cultural/comportamental** mais subjetivo, que explica a internacionalização como um processo de mitigação do risco. (ANDERSEN; BUVIK, 2002)
- Os estudiosos que se baseiam nas teorias de *I-model* definem a internacionalização como **uma decisão e um processo de inovação**, já que exige transformações em todo o ciclo produtivo (BILKEY; TESAR,1977; CAVUSGIL,1980; CZINKOTA, 1982; REID, 1981).



13° CONGESP
CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

INTRODUÇÃO

Barreiras à internacionalização.

- É indiscutível o fato de que as barreiras à internacionalização de empresas, mesmo as pequenas e médias, tem se **reduzido drasticamente** graças à globalização. Todavia, continuam diversas, complexas, multifacetadas e, em certos casos, quase que intransponíveis (NARAYANAN, 2015; ANDERSSON; EVERS, 2015; ANDERSON *et al*, 2013; LIESCH *et al* 2011; SANDBERG, 2012; HOLLENSTEIN, 2005).
- A distinção mais básica acerca das barreiras diz respeito a **fatores internos e externos** às organizações.
- As barreiras internas são essencialmente **barreiras de gestão** (aspectos informacionais, funcionais e mercadológicos) e **barreiras de recursos** (tanto financeiros quanto de capital humano e intelectual).
- As barreiras externas possuem natureza variada, podem ser **legais, procedurais, políticas, econômicas, mercadológicas, geográficas, ambientais culturais e específicas** (relativas a problemas e especificações únicas em um determinado país) (SEKLIUCKIEN, 2013).
- Outra distinção diz respeito às **barreiras específicas** (relacionadas principalmente à empresa, seus gestores, seus competidores, os custos de operação, legislações exclusivas, as limitações de seu network, modelos de negócios e sua estratégia de expansão) e **gerais** (relacionadas ao mercado como um todo, sendo principalmente econômicas e políticas, enfatizando as barreiras de entrada e de operações) (OJASALO; OJASALO, 2011).



INTRODUÇÃO

Definição de Incubadoras

Engelman e Fracasso (2013) conceituam incubadoras como uma **estrutura de compartilhamento recursos** – espaço, conhecimento, monitoramento, suporte técnico, etc., que **fomenta a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas**, geralmente envolvem os seguintes aspectos:

- a) Instalações adequadas
- b) Serviços de apoio/administrativos, e
- c) Consultoria, aconselhamento, pesquisas e treinamento

“Incubadora é uma organização onde se dá o processo de apoio às empresas que **acelera o desenvolvimento bem-sucedido de startups**, oferecendo aos empreendedores uma gama de recursos e serviços, desde infraestrutura básica, até aconselhamento, consultoria e **network**”. (AMERICAN BUSINESS INCUBATION ASSOCIATION, 2014).



13° CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

OBJETIVOS

A. Objetivo Geral

- Identificar, a partir da perspectiva dos empreendedores locais, as **barreiras ao processo de internacionalização** das empresas incubadas em Natal/RN.

B. Objetivos Específicos

- Avaliar a perspectiva dos gestores das incubadoras acerca do **suporte dado para a internacionalização** das empresas incubadas.
- Definir, dentre as empresas incubadas locais, quantas seguem uma **estratégia de internacionalização**.
- Propor estratégias viáveis para **ampliar o alcance da internacionalização das empresas**, tornando-as mais competitivas.



Método de Pesquisa

Tipo de pesquisa	Pesquisa Exploratória e Descritiva – busca analisar as barreiras existentes para a internacionalização de empresas incubadas a partir da perspectiva dos empreendedores locais, onde estudos semelhantes ainda não foram levados à termo , descrevendo assim, fatos e fenômenos da realidade relativos a essas organizações e suas perspectivas frente ao mercado internacional (GERHARDT; SILVEIRA, 2009; MALHOTRA et al., 2005).
Natureza da pesquisa	<ul style="list-style-type: none">• Qualitativa – Foca em um nível de realidade que, a priori, não pode ser quantificado, levantando perspectivas e experiências pessoais dos indivíduos e organizações. (CERVO; BERVIAN, 1996; GIL, 1999; MATTAR, 1997)• Quantitativa – 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; OLIVEIRA, 1999b; STAKE, 1994; FERRARI, 1982).
Universo da pesquisa	Empresas incubadas em Natal/RN.
Amostra	O tamanho reduzido do universo torna possível o seu estudo detalhado sem necessidade de se fazer uso de amostras, optando-se por uma pesquisa de censo. (FERNANDES, 1999) Serão estudadas três incubadoras distintas: Inova Metrópole/UFRN, ITNC/UFRN, e Empreende/UNP; totalizando 25 empresas locais incubadas.
Instrumento de Pesquisa	Escala de Likert de 5 pontos. Designada para quantificar aspectos qualitativos, partindo do pressuposto de que atitudes podem ser mensuradas. (BOWLING, 1997; BURNS; GROVE, 1997)



Fenômeno:
Gestão Estratégica da Internacionalização
(Questões 01 a 19 do Instrumento de Pesquisa)

OBJETO	ATRIBUTO	AUTOR (ES)
Critérios Econômicos	Demanda Global	Agostinho et al (2015); Drucker (2011); Andersen & Buvik (2002); Axinn & Matthyssens (2001); Chang (2011); Kotler & Armstrong (1993); Sandberg, 2012; Gjelland et al (2000); Ernst & Young (2015); Andersson; Evers (2015); Anderson et al, 2013; Liesch et al, 2011
Critérios Econômicos	Competição Internacional	Agostinho et al (2015); Zimmerer; Scarborough (2008); Wattanasupachoke (2002); Ball et al (2004); Oslo (2012); Axinn & Matthyssens: (2001); Chang: (2011); Ernst & Young (2015); Andersson; Evers (2015); Anderson et al (2013); Liesch et all (2011)
Planejamento	Estratégia de Crescimento (Incremental Ou Born Global)	Carneiro & Dib (2006); Johanson & Vahlne, (1977; 2009); Oviatt & Mcdougall (2003); Madsen & Servais (1997) Gabriëlsson & Kirpalani (2012); Gabriëlsson et al (2003); Madsen & Servais (1997); Rennie (1993); Mort, Weerawardena; Liesch, (2012); Knight: Cavusgil, (2004); Guerrero; Cunningham; Urbano, (2015); Autio et al. (2003); Weerawardena et al (2007)
Planejamento	Planejamento da Rede de Relacionamentos	Johanson & Mattsson (1988); Johanson & Vahlne, (1990); Coviello (2006); Vapola (2011); Soderqvist (2013); Agostinho et al (2015); Kasabov (2015); Ghauri & Tasek (2003); Hashim, & Hassan (2008); Zain & Ng, (2006); Coviello & McAuley, (1999); Coviello & Munro, (1997); Chetty & Blankenburg Holm (2000); Johanson & Wiedersheim-Paul (2010); Wallin et al (2015), Hashim, & Hassan (2008); Ojala & Ojala (2009); Zain & Ng, (2006) Camison; Villar-Lopez (2010)
Planejamento	Múltiplos Canais de Vendas	Oviatt & Mcdougall (1994); Wallin et al, (2015); Lutz et al., (2010; Bartkus, (2010); Coviello & Mcauley, (1999); Dana, (2004); Matlay & Mitra (2004); Rashid & Alkhatib (2002)
Planejamento	Adequação da Estrutura Organizacional Para o Mercado Externo	Engelman & Fracasso (2012); Engelman; Zen; Fracasso (2015); Hofsted (2010); Oviatt & Mcdougall (1994); Toulouva, Votoupalova & Kubickova, (2015); Rashid & Alkhatib (2002);
Critérios Culturais	Comportamento do Consumidor	Andersen & Buvik (2002); Matthyssens (2001); Kotler & Armstrong (1993), Drucker (1977); Cuervo-Cazurra, (2007); Gassmann; Keupp; (2007); Barney; (1991)
Critérios Culturais	Responsabilidade de Estranheza	Waswoska, 2016; Chinta et al, 2015; Gabriëlsson (2004); Johanson & Vahlne (1977; 2009); Andersen; Buvik, (2002); Bilkey; Tesar, (1977); Cavusgil, (1980); Czinkota & Roth (1982); Reid, (1981)
Critérios Culturais	Missão Corporativa	Carneiro & Dib (2006); Johanson & Vahlne (1977; 2009); Gabriëlsson et al., (2008); Mian, Lamine & Fayolle (2016) Baraldi & Havenvid, (2016)
Critérios Culturais	Atividade Empreendedora Voltada ao Mercado Internacional	Engelman & Fracasso (2012) Engelman; Zen & Fracasso (2015); Hofsted, (2010); Oviatt & Mcdougall (1994); Charry, Arias-Pérez & Barahona 2016; Engelman & Fracasso (2012); Engelman, Zen & Fracasso (2015); Mian, Lamine & Fayolle, (2016); Schwartz (2008); Abdhu et al (2007); Aerts (2007); Etzkowitz (2002); Baraldi & Havenvid (2016)



Gestão Da Inovação e do Conhecimento	Acumulação de Conhecimento	Johanson & Vahlne (1977; 2009); Pessoa et al (2008); Gans & Stern (2003); Warren et al (2009); Drucker (1995); Autio et al (2000) De Clercq (2012) Eriksson et al (1997); Grant (2002) Jalonen (2013)
Gestão Da Inovação e do Conhecimento	Natureza da Expertise (Única)	Bell, Mcnaughton And Young (2001); Gans & Stern (2003); Warren et al (2009); ORT et al., 2012; Agostinho et al, (2015); Giardino et al, (2015); Sarasvathy (2009)
Gestão Da Inovação e do Conhecimento	Startups de Alta Tecnologia /E-Business	Lemminger et al (2014); Gans & Stern (2003); Warren et al (2009); Blank, (2013); Agostinho et al, (2015); Colombelli et al., (2016); Tanev et al., (2015); Kolvereid; Isaksson (2006); Ries, (2011); Giardino et al., (2015); Freeman; Engel, 2007; Radas; Božić, (2009)
Gestão Da Inovação e do Conhecimento	Atividade Empreendedora Voltada ao Mercado Internacional	Engelman & Fracasso (2012); Hofsted (2010); Oviatt & Mcdougall (1994); Gans & Stern (2003); Warren et al (2009); Baum, Schwens & Kabst, (2013); Moreno & Casilla (2008); Nummela (2004)
Gestão Da Inovação e do Conhecimento	Eficiências/ Deficiências de Inovação	Rennie (1993); OSLO (2012); Levitt (1963); Schumpeter (1951); Engelman, Zen & Fracasso (2015); Camison; Villar-Lopez, (2010); Coviello (2006)
Gestão Da Inovação e do Conhecimento	Reestruturação Organizacional/ Ação Orientada	Levitt (1963); Misses (1949); Schumpeter, 1951; Pinto; Guerreiro (2010); Kotler & Armstrong (1993); Camison; Villar-Lopez, (2010); Coviello (2006)
Gestão Da Inovação e do Conhecimento	Planejamento de Recursos	Bessant et al (2009); Ahokangas (1998); Alvarez & Busenitz (2001); Shepherd, & Wiklund (2005); Xie & Suh (2014); Hall (1993); Barney (1991).
Gestão Da Inovação e do Conhecimento	Produto/Serviço Inovador	Rennie (1993); OSLO (2012); Levitt (1963); Schumpeter (1951); Balan; Lindsay (2007); Etzkowitz (2008); Freeman; Engel (2007); Knight; Cavusgil (2004); Rogers (2003)
Gestão Da Inovação e do Conhecimento	Novo Método de Produção	OSLO (2012); Dunning (1988); Levitt (1963); Schumpeter (1951); Balan; Lindsay (2007); Etzkowitz (2008); Freeman; Engel (2007); Knight; Cavusgil (2004); Calof; Beamish (1995); Sekliuckien1 (2013); Wood (2011)
Gestão Da Inovação e do Conhecimento	Foco em Novos Mercados	Bessant & Tidd (2009); Rogers (2003); OSLO (2012); Axinn; Matthyssens, (2002); Gjellerup, (2000); Johanson & Vahlne (1999)
Gestão Da Inovação e do Conhecimento	Reorganização do Setor Industrial	Balan & Lindsay (2007); OSLO (2012); Schumpeter (1951)



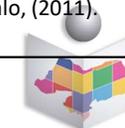
**Fenômeno:
Incubadoras
(Questões 20 a 26 do Instrumento de Pesquisa)**

OBJETO	ATRIBUTOS	AUTOR (ES)
Gestão da Incubadora	Recursos Físicos	Engelman & Fracasso (2012); Engelman, Zen & Fracasso (2015); Mian, Lamine & Fayolle, (2016); Schwartz (2008) Anprotec (2016); Charry, Arias-Pérez & Barahona, 2016; Mian (2011); Barbero et al (2012) Hoffman, Mais & Amal (2010); Bruneel et al (2012); Phan et al (2003), Rice (2002), NBIA, 2014
Gestão da Incubadora	Consultoria; Aconselhamento, Pesquisas e Treinamento	Charry, Arias-Pérez & Barahona (2016); Engelman & Fracasso (2012); Anprotec (2016); Engelman, Zen & Fracasso (2015); Mian, Lamine & Fayolle, (2016); Schwartz (2008), Bruneel et al (2012); Gans & Stern (2003); Warren et al (2009); Phan et al (2003), Rice (2002), Nbia, 2014, Ahmad, 2014; Bergek; Norman, 2008
Gestão da Incubadora	Ênfase na Qualidade	Charry, Arias-Pérez & Barahona (2016) ; Engelman & Fracasso (2012); Engelman, Zen & Fracasso (2015); Mian, Lamine & Fayolle, (2016); Schwartz (2008); Mian (2011); Barbero et al (2012) Hoffman, Mais & Amal (2010); Bergek; Norman, 2008
Orientação empreendedora	Recrutamento com Foco no Espírito Empreendedor	Charry, Arias-Pérez & Barahona (2016); Dias (2007); Etkowitz (2008); Engelman & Fracasso (2012); Engelman, Zen & Fracasso (2015); Mian, Lamine & Fayolle, (2016); Schwartz (2008); Shah & Pahnke (2014); Coviello & Munro (1997); Coviello (2006); Musteen et al (2010); Yuan-Chien et al. (2011); Mian (2011); Barbero et al (2012) Hoffman, Mais & Amal (2010); Etkowitz (2002); Baraldi & Havensvid (2016)
Orientação empreendedora	Critérios de Seleção de Empresas de Natureza Internacional	Charry, Arias-Pérez & Barahona 2016; Engelman & Fracasso (2012); Engelman, Zen & Fracasso (2015); Mian, Lamine & Fayolle, (2016); Schwartz (2008); Abdhu et al (2007); Etkowitz (2002); Baraldi & Havensvid (2016)
Orientação empreendedora	Foco na Internacionalização e Exportação	Charry, Arias-Pérez & Barahona 2016; Engelman & Fracasso (2012); Engelman, Zen & Fracasso (2015); Mian, Lamine & Fayolle, (2016); Schwartz (2008); Shah & Pahnke (2014); Coviello & Munro (1997); Coviello (2006); Musteen et al. (2010); Yuan-Chien et al. (2011); Bruneel et al (2012); Abdhu et al (2007); Aerts (2007); Bergek; Norman, 2008
Networking	Participação e Orientação em Eventos Voltados ao Networking	Charry, Arias-Pérez & Barahona 2016; Engelman & Fracasso (2012); Engelman, Zen & Fracasso (2015); Mian, Lamine & Fayolle, (2016); Schwartz (2008), Bruneel et al (2012)
Networking	Orientação no que Tange às Iniciativas de Transferência de Tecnologias	Charry, Arias-Pérez & Barahona 2016; Engelman & Fracasso (2012); Engelman, Zen & Fracasso (2015); Mian, Lamine & Fayolle, (2016); Schwartz (2008); Shah & Pahnke (2014); Coviello & Munro (1997); Coviello (2006); Musteen et al. (2010); Yuan-Chien et al. (2011), Bruneel et al (2012); Abdhu et al (2007); Gans & Stern (2003); Warren et al (2009)
Networking	Inter-relação com Empresas Graduadas, outras Incubadoras e Stakeholders.	Charry, Arias-Pérez & Barahona 2016; Engelman & Fracasso (2012); Engelman, Zen & Fracasso (2015); Mian, Lamine & Fayolle (2016); Baraldi & Havensvid, (2016), Ahmad, 2014.



Fenômeno:
Barreiras Internas (Barreiras de Gestão)
(Questões 27 a 33 do Instrumento de Pesquisa)

OBJETO	ATRIBUTO	AUTOR (ES)
Restrições de Recursos	Falta de Recursos Humanos	Wallin et al, (2015); Lutz et al., (2010); Bartkus, (2010); Coviello & Mcauley, (1999); Dana, (2004); Matlay & Mitra (2004); Rashid & Tan, (2002)
Restrições de Recursos	Falta de Pessoal Capacitado Em P&D	Wallin et al, (2015); Lutz et al., (2010); Bartkus, (2010); Coviello & Mcauley, (1999); Dana, (2004); Matlay & Mitra (2004); Rashid & Tan, (2002)
Restrições de Recursos	Falta de Informação Acerca de Mercados Externos	Wallin et al, (2015); Lutz et al., (2010); Bartkus, (2010); Coviello & Mcauley, (1999); Dana, (2004); Matlay & Mitra (2004); Rashid & Tan, (2002)
Restrições de Recursos	Canais de Vendas Inapropriados	Wallin et al, (2015); Lutz et al., (2010); Bartkus, (2010); Coviello & Mcauley, (1999); Dana, (2004); Matlay & Mitra (2004); Rashid & Tan, (2002)
Restrições de Recursos	Falta de Acesso às Novas Tecnologias	Wallin et al, (2015); Lutz et al., (2010); Bartkus, (2010); Coviello & Mcauley, (1999); Dana, (2004); Matlay & Mitra (2004); Rashid & Tan, (2002)
Networking Deficiente	Falhas no Desenvolvimento, Identificação e Comunicação com Clientes, Parceiros, Fornecedores e Investidores.	Agostinho et al, (2015); Kasabov, (2015); Wallin et al, (2015), Ghauri, (2003); Hashim, & Hassan, (2008); Ojala, (2009); Zain & Ng, (2006)
Networking Deficiente	Falha na Identificação de Clientes em Potencial	Agostinho et al, (2015); Kasabov, (2015); Wallin et al, (2015), Ghauri, (2003); Hashim, & Hassan, (2008); Ojala, (2009); Zain & Ng, (2006)
Networking Deficiente	Dificuldade com Transferência de Tecnologias.	Agostinho et al, (2015); Kasabov, (2015); Wallin et al, (2015), Ghauri, (2003); Hashim, & Hassan, (2008); Ojala, (2009); Zain & Ng, (2006)
Baixa Orientação Empreendedora	Atitude Negativa (Aversão ao Risco e Dependência de Subsídios Governamentais)	Paunović & Prebežac, (2010); Toulouva, Votoupalova & Kubickova, (2015); Rashid & Tan, (2002); Alvarez. & Busenitz, (2001); Autio et al (2000); Ghauri, (2003); Ojasalo & Jasalo, (2011).
Baixa Orientação Empreendedora	Atenção Voltada Apenas à Exploração do Mercado Interno	Paunović & Prebežac, (2010); Toulouva, Votoupalova & Kubickova, (2015); Rashid & Tan, (2002); Alvarez. & Busenitz, (2001); Autio et al (2000); Ghauri, (2003); Ojasalo & Jasalo, (2011).
Baixa Orientação Empreendedora	Falta de Experiência Internacional	Paunović & Prebežac, (2010); Toulouva, Votoupalova & Kubickova, (2015); Rashid & Tan, (2002); Alvarez. & Busenitz, (2001); Autio et al (2000); Ghauri, (2003); Ojasalo & Jasalo, (2011).
Baixa Orientação Empreendedora	Percepção de Baixo Custo Benefício e Lucratividade	Paunović & Prebežac, (2010); Toulouva, Votoupalova & Kubickova, (2015); Rashid & Tan, (2002); Alvarez. & Busenitz, (2001); Autio et al (2000); Ghauri, (2003); Ojasalo & Jasalo, (2011).



13° CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

Falta de Competitividade	Má Gestão do Conhecimento e da Inovação	Stayton; Mangematin (2016); Balan; Lindsay (2007); Freeman; Engel (2007); Jalonen (2013); Knight; Cavusgil (2004); Matlay; Mitra (2004); Ries, (2011); Rogers (2003); Vossen (1998)
Falta de Competitividade	Falta de Qualidade dos Produtos (Acreditações Internacionais e Reputação)	Bell, (2003); Rashid & Tan, (2002); Ahlstrom et al, (2006); Benzing et al, (2009); Leavit 1963
Falta de Competitividade	Limitações Logísticas e Mercadológicas	Toulova, Votoupalova & Kubickova (2015); Johanson & Vahlne (1977); Calof. & Beamish (1995); Bell, (2003); Rashid & Tan, (2002); Ahlstrom et al, (2006); Benzing et al, (2009)
Falta de Competitividade	Tecnologia Inadequada	Cahen et al (2016);Tanevet al (2015);Gassmann; Keupp (2007); Corona; Doutriaux; Mian (2006); Kogut;Zander (1992)
Falta de Competitividade	Deficiências no Processo de P&D	Bell, (2003); Rashid & Tan, (2002); Ahlstrom et al, (2006); Benzing et al, (2009); Aspelund, Madsen, Moen (2007)
Falta de Competitividade	Pouco Tempo dedicado às Estratégias de Internacionalização	Costa et al, (2018); Brambilla et al (2012); Love & Roper (2015); Ahlstrom Et al, (2006); Benzing Et al, (2009)
Restrições de Gestão	Dificuldade em Ganhar a Confiança de Stakeholders	Agostinho et al, (2015); Giardino et al, (2015); Benzing et al, (2009); Hashim, & Hassan, (2008)
Restrições de Gestão	Falta de Expertise Internacional	Agostinho et al, (2015); Giardino et al, (2015); Benzing et al, (2009); Hashim, & Hassan, (2008); Sarasvathy (2009); Carneiro; Dib (2007)
Restrições de Gestão	Alto Índice de Turnover	Agostinho et al, (2015); Giardino et al, (2015); Benzing et al, (2009); Hashim, & Hassan, (2008)
Restrições de Gestão	Dificuldades no Processo de Recrutamento, Seleção e Desenvolvimento De Mão-De-Obra	Majogoro; Mgabo (2012); Kolvereid; Isaksen (2006); Agostinho et al, (2015); Giardino et al, (2015); Benzing et al, (2009); Hashim, & Hassan, (2008)



**Fenômeno:
Barreiras Externas
(Questões 34 a 45 do Instrumento de Pesquisa)**

OBJETO	ATRIBUTO	AUTOR (ES)
Restrições Mercadológicas	Diferentes Aplicações de Produtos/ Serviços	Kasabov, (2015); Paunović & Prebežac, (2010); Sekliuckien, (2013); Ojasalo & Ojasalo, (2011); Fombrun, (1996); Crick, (2002); Kotler; Armstrong (1993)
Restrições Mercadológicas	Mercados Locais Competitivos	Kasabov, (2015); Paunović & Prebežac, (2010); Sekliuckien, (2013); Ojasalo & Ojasalo, (2011); Fombrun, (1996); Crick, (2002); Johanson & Vahlne (1977; 1990)
Restrições Mercadológicas	Padrões de Qualidade Diferentes	Kasabov, (2015); Paunović & Prebežac, (2010); Sekliuckien, (2013); Ojasalo & Ojasalo, (2011); Fombrun, (1996); Crick, (2002)
Restrições Mercadológicas	Restrições Ligadas à Propriedade Intelectual	Kasabov, (2015); Paunović & Prebežac, (2010); Sekliuckien, (2013); Ojasalo & Ojasalo, (2011); Chang; Breitzman (2009) Fombrun, (1996); Crick, (2002)
Restrições Mercadológicas	Mercados Monopolísticos	Kasabov, (2015); Paunović & Prebežac, (2010); Sekliuckien, (2013); Ojasalo & Ojasalo, (2011); Fombrun, (1996); Crick, (2002)
Restrições Mercadológicas	Baixa Qualidade da Mão-De-Obra Local	Kasabov, (2015); Paunović & Prebežac, (2010); Sekliuckien, (2013); Ojasalo & Ojasalo, (2011); Fombrun, (1996); Crick, (2002)
Restrições Mercadológicas	Dificuldade na Adaptação do Mix de Marketing	Kasabov, (2015); Paunović & Prebežac, (2010); Sekliuckien, (2013); Ojasalo & Ojasalo, (2011); Fombrun, (1996); Crick, (2002); Kotler & Armstrong (1993)
Barreiras Políticas/ governamentais	Barreiras Comerciais e Alfandegárias	Adhikari et al, (2006); Paunović & Prebežac, (2010); Sekliuckien, (2013); Kahiya (2013); Kahiya (2017), Narayanan (2015); Ojasalo; Ojasalo (2011); Sekliuckien (2013); Shaw; D (2004); Shoham; Albaum (1995)
Barreiras Políticas/ governamentais	Variação nas Regulações Entre Países	Adhikari et al, (2006); Paunović & Prebežac, (2010); Sekliuckien, (2013); Kahiya (2013); Kahiya (2017), Narayanan (2015); Ojasalo; Ojasalo (2011); Sekliuckien (2013); Shaw; D (2004); Shoham; Albaum (1995)
Barreiras Políticas/ governamentais	Restrições Legais Complexas	Adhikari et al, (2006); Paunović & Prebežac, (2010); Sekliuckien, (2013); Kahiya (2013); Kahiya (2017), Narayanan (2015); Ojasalo; Ojasalo (2011); Sekliuckien (2013); Shaw; D (2004); Shoham; Albaum (1995)



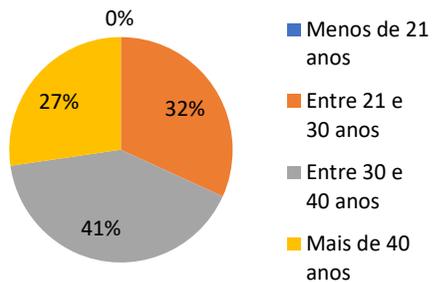
Barreiras Políticas/ governamentais	Dificuldades na Transferência de Fundos	Adhikari et al, (2006); Paunović & Prebežac, (2010); Sekliuckien, (2013); Kahiya (2013); Narayanan (2015); Ojasalo; Ojasalo (2011); Sekliuckien (2013); Shaw; Darroch (2004); Shoham; Albaum (1995)
Barreiras Políticas/ governamentais	Governos Instáveis	Adhikari et al, (2006); Paunović & Prebežac, (2010); Sekliuckien, (2013); Kahiya (2013); Narayanan (2015); Ojasalo; Ojasalo (2011); Sekliuckien (2013); Shaw; Darroch (2004); Shoham; Albaum (1995)
Barreiras Políticas/ governamentais	Alto Índice de Burocracia	Adhikari et al, (2006); Paunović & Prebežac, (2010); Sekliuckien, (2013); Kahiya (2013); Kahiya (2017), Narayanan (2015); Ojasalo; Ojasalo (2011); Sekliuckien (2013); Shaw; Darroch (2004); Shoham; Albaum (1995)
Barreiras Políticas/ governamentais	Taxação Elevada	Adhikari et al, (2006); Paunović & Prebežac, (2010); Sekliuckien, (2013); Kahiya (2013); Narayanan (2015); Ojasalo; Ojasalo (2011); Sekliuckien (2013); Shaw; Darroch (2004); Shoham; Albaum (1995)
Distâncias físicas	Infraestrutura Precária	Toulova, Votoupalova & Kubickova, (2015); Waswoska, 2016; Chinta et al, 2015; Cuervo-Cazurra, 2007
Distâncias físicas	Altos Custos de Deslocamento	Toulova, Votoupalova & Kubickova, (2015); Kahiya (2017)
Distâncias físicas	Barreiras Logísticas e de Transporte	Toulova, Votoupalova & Kubickova, (2015); Kahiya (2013); Johanson; Vahlne (1977); Calof. & Beamish (1995)
Distâncias Culturais	Falta de Conhecimento da Cultura Local	Toulova, Votoupalova & Kubickova, (2015); Rashid & Tan, (2002); Calof. & Beamish, (1995); Dana, (2004); Johanson; Vahlne (1977); Johanson; Vahlne (1999); Mejri; Umemoto (2010); Hofstede et al (2005); Zimmerer; Scarborough, (2008); Wattanasupachoke (2002); Ball et al, (2004); Andersen; Buvik, (2002); Axelsson; Johanson, (1992); Forsgren et al. (2005)
Distâncias Culturais	Barreiras Linguísticas	Toulova, Votoupalova & Kubickova, (2015); Rashid & Tan, (2002); Calof. & Beamish, (1995); Dana, (2004); Hofstede et al (2005); Zimmerer; Scarborough, (2008); Wattanasupachoke (2002)
Distâncias Culturais	Barreiras de Ordem Religiosa	Toulova, Votoupalova & Kubickova, (2015); Rashid & Tan, (2002); Hofstede et al (2005); Zimmerer; Scarborough, (2008)
Distâncias Culturais	Dificuldade de Adaptar Estilos de Gestão.	Andersson; Evers (2015); Toulova, Votoupalova & Kubickova, (2015); Rashid & Tan, (2002); Calof. & Beamish, (1995); Dana, (2004).



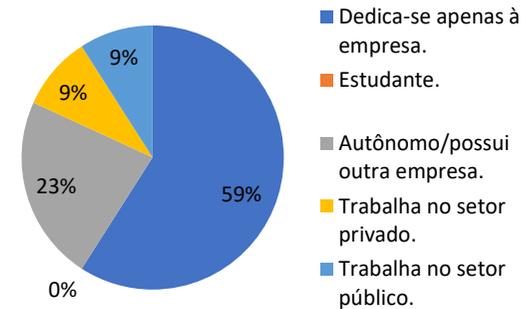
13° CONGESP
CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

Resultados obtidos Perfil das Empresas

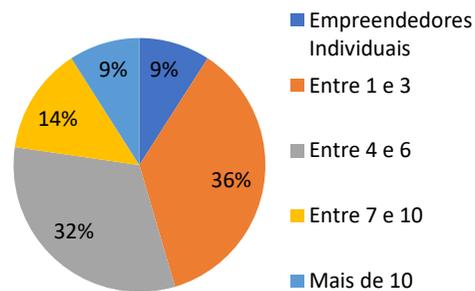
Faixa Etária



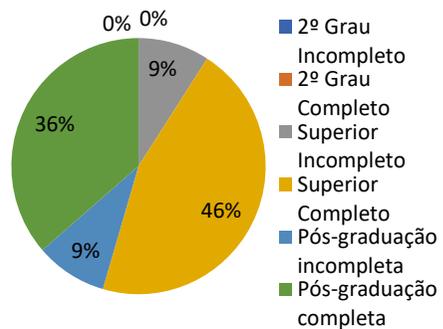
Atividades



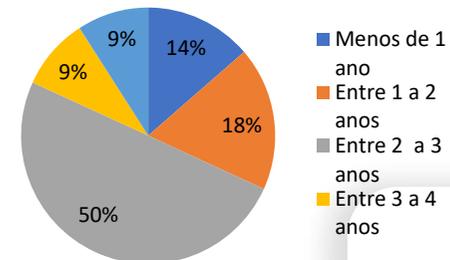
Número de Funcionários



Escolaridade



Tempo de Constituição das Empresas



		IMD	EMPREENDE	ITNC	Média Resposta	
Questões analisadas						
Gestão Estratégica da Internacionalização	Q1	Plano estratégico orientado para a expansão internacional.	0,90	1,80	1,88	1,53
	Q2	Foco em demanda global.	3,20	2,80	3,63	3,21
	Q3	Competitividade internacional.	2,50	2,50	3,50	2,83
	Q4	Contatos internacionais preestabelecidos.	2,00	2,30	2,25	2,18
	Q5	Flexibilidade dos canais de vendas.	3,30	3,50	3,00	3,27
	Q6	Estrutura pronta para atender ao mercado externo.	2,60	2,80	2,00	2,47
	Q7	Conhecimento do comportamento do consumidor global.	1,40	1,50	2,50	1,80
	Q8	Similaridades culturais.	2,70	2,80	2,63	2,71
	Q9	Missão corporativa.	1,80	2,30	1,63	1,91
	Q10	Experiência prévia.	2,10	1,50	1,38	1,66
	Q11	Participação em atividades de network.	1,70	1,30	1,75	1,58
	Q12	Background acadêmico.	2,20	2,30	2,38	2,29
	Q13	Línguas estrangeiras.	3,20	1,80	2,13	2,38
	Q14	Natureza da expertise.	2,70	2,00	2,13	2,28
	Q15	Características de startups de alta tecnologia.	2,50	2,50	1,88	2,29
	Q16	Plano estratégico orientado para o mercado internacional.	1,20	1,80	2,00	1,67
	Q17	Contatos com investidores.	1,50	1,30	1,50	1,43
	Q18	Rede de relacionamentos.	1,40	1,00	1,38	1,26
	Q19	Adequação da marca.	2,60	2,30	2,75	2,55
Ranking por Incubadora		2,18	2,08	2,22	Ranking Geral	
					2,17	

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Comparativo entre Incubadoras (Respostas dos Empreendedores) – Gestão Estratégica da Internacionalização



13º CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA DO RIO GRANDE DO NORTE

		IMD	EMPREENDE	ITNC	Média Resposta
Questões analisadas					
Gestão das Incubadoras	Q20 Recursos físicos adequados para internacionalização.	1,60	2,80	2,13	2,18
	Q21 Consultoria, aconselhamento, pesquisas e treinamento com vistas à internacionalização.	1,50	3,30	2,13	2,31
	Q22 Foco em padrões internacionais de qualidade.	1,50	2,30	1,75	1,85
	Q23 Recrutamento focado na competência empreendedora.	3,10	2,30	3,25	2,88
	Q24 Seleção focada em projetos de natureza internacional.	1,20	2,00	2,38	1,86
	Q25 Informações relativas às exportações.	1,40	2,80	2,25	2,15
	Q26 Facilitação de eventos internacionais.	1,50	2,00	2,00	1,83
Média por Incubadora		1,69	2,46	2,27	Média Geral
					2,15

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Comparativo entre Incubadoras (Respostas dos Empreendedores) – Gestão da Incubadora



13° CONGESP
CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

Comparativo entre Incubadoras (Respostas Dos Empreendedores) – Barreiras Internas

		IMD	EMPREENDE	ITNC	Média Resposta
	Questões analisadas				
Barreiras Internas (Barreiras de Gestão)	Q27 Facilidade na transferência de tecnologias.	1,70	2,00	2,00	1,90
	Q28 P&D voltado para inovação contínua.	3,10	2,80	3,38	3,09
	Q29 Planejamento estratégico voltado para o processo de inovação e P&D.	2,50	2,80	3,00	2,77
	Q30 Alocação de recursos para inovação.	3,40	2,80	3,25	3,15
	Q31 Produtos/serviços inovadores.	3,40	3,50	3,50	3,47
	Q32 Métodos inovadores de produção/comercialização.	2,70	3,00	3,25	2,98
	Q33 Foco em novos mercados.	3,00	2,80	2,75	2,85
	Média por Incubadora	2,83	2,81	3,02	Média Geral
				2,89	

Fonte: Desenvolvido pelo autor



13° CONGES

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

		IMD	EMPREENDE	ITNC	Média Resposta	
Barreiras Externas	Questões analisadas					
	Q34	Acesso aos mecanismos de obtenção de crédito governamental.	2,10	1,75	1,88	1,93
	Q35	Taxas Cambiais Favoráveis.	1,00	1,50	1,38	1,29
	Q36	Competitividade do Mercado Externo.	2,20	2,25	2,38	2,29
	Q37	Patentes internacionais.	1,30	1,25	1,38	1,33
	Q38	Baixa qualidade da mão-de-obra local.	1,80	1,25	1,75	1,62
	Q39	Baixa qualidade da mão-de-obra internacional.	1,70	1,25	0,75	1,25
	Q40	Barreiras comerciais /alfandegárias.	1,10	1,00	0,38	0,83
	Q41	Conhecimento acerca das regulações.	0,90	1,50	1,75	1,38
	Q42	Atendimento às restrições legais.	1,50	0,75	1,00	1,10
	Q43	Acesso aos canais de transferência de fundos.	1,10	0,75	0,88	0,93
	Q44	Infraestrutura adequada para internacionalização.	1,50	1,25	1,50	1,43
	Q45	Planejamento financeiro/ orçamentário.	1,50	1,75	1,38	1,56
		Média por Incubadora	1,36	1,31	1,39	Média Geral 1,35
		Média por Incubadora Questões Negativas (Q36; Q38; Q39; Q40)	1,70	1,44	1,31	Média Geral QNs 1,50

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Comparativo entre Incubadoras (Respostas Dos Empreendedores) – Barreiras Externas



13° CONGESP
CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

Conclusão

Quadro 45: Considerações sobre o Objetivo Geral – Barreiras Externas e de Limitações Técnicas

Barreiras Externas e de Limitações Técnicas	
Pontos problemáticos: menor ranking individual	<ol style="list-style-type: none">1. Acesso aos canais de transferência de fundo - 0,932. Atendimento às restrições legais – 1,103. Mitigação de riscos relativos às taxas cambiais – 1,294. Conhecimento acerca das regulações – 1,385. Infraestrutura adequada para internacionalização – 1,436. Foco em padrões internacionais de qualidade – 1,85

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 46: Considerações sobre o Objetivo Geral – Barreiras de Gestão Estratégica

Barreiras de Gestão Estratégica	
Pontos problemáticos: menor ranking individual	<ol style="list-style-type: none">1. Rede de relacionamentos – 1,262. Contatos com investidores – 1,433. Plano estratégico orientado para a expansão internacional – 1,534. Participação em atividades de network – 1,585. Experiência prévia – 1,666. Facilidade na transferência de tecnologias – 1,90

Fonte: Desenvolvido pelo autor



Conclusão

Estratégias Viáveis para Ampliar o Alcance da Internacionalização das Empresas Incubadas

Tipo de Estratégia	Pontos Principais
Estratégias de maximização de network	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer critérios para construção de redes de relacionamento com o setor financeiro nacional e internacional, particularmente venture capitalists e angel investors que podem ser capazes de apoiar diretamente as empresas graduadas no processo de internacionalização. • O aperfeiçoamento do network começa já no próprio processo de seleção das incubadoras, ao desenvolver processos de seleção mais rigorosos, utilizando best practices de outros setores e de incubadoras mais avançadas, é possível envolver demais stakeholders, como investidores, fundações e especialistas técnicos no processo de seleção, alinhando assim os projetos às expectativas do mercado. • Criar uma rede de relacionamento mais ampla e próxima com as empresas graduadas para mitigar as barreiras vindas da falta de experiência dos atuais empreendedores e poder corrigir potenciais erros cometidos pela gestão da incubadora. • Investir na gestão da cadeia logística, tanto nacionais quanto internacionais através de parcerias com o setor privado e outros potenciais parceiros comerciais. As empresas precisam não apenas de investimento, mas também de acesso aos mercados para poder contornar os problemas de infraestrutura. • Estabelecer metas de incremento de parcerias nacionais e internacionais com instituições comerciais, incubadoras, universidades estrangeiras e órgãos governamentais, aumentando assim a variedade de oportunidades de network com setores relevantes da sociedade. • Criar um catálogo de eventos nacionais e internacionais relevantes para as empresas com foco em angel investors, startups, novas tecnologias e outras áreas relevantes e buscar desenvolver um plano de participação que envolva as empresas incubadas e graduadas.
Estratégias de gestão do conhecimento e da informação	<ul style="list-style-type: none"> • Coletar dados de todas as empresas graduadas, mesmo aquelas que não se internacionalizaram, para avaliar o desempenho em relação às expectativas da própria incubadora e de outras incubadoras, definindo assim critérios de competitividade. • Incorporar o processo de coleta de dados nos formulários de inscrição da incubadora e em checklists que acompanhem o progresso das empresas incubadas • Estabelecer uma estratégia de benchmarking entre incubadoras em diversos níveis, focando nos dados coletados das empresas graduadas. • Definir o potencial de internacionalização como ponto central para o recrutamento de futuros projetos, começando pela elaboração dos editais. • Auxiliar na elaboração de planos estratégicos de expansão para as empresas, tornando-os um elemento essencial para o aceite do projeto.
Estratégias de aprimoramento técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de soluções conjuntas entre as incubadoras, especialmente em seleção e treinamento para ratear custos e maximizar o network entre as empresas incubadas. • Definição de best practices para uso de redes sociais, especialmente redes profissionais como LinkedIn podem contribuir para a aproximação das empresas com stakeholders internacionais maximizando network com baixo investimento. • Fazer melhor uso das opções de aprimoramento técnico presente nas universidades, integrando as incubadoras a outras atividades de pesquisa e extensão como empresas juniores, grupos de pesquisa, seminários especializados, etc.. • A partir das necessidades percebidas de cada incubadora, estabelecer parcerias com incubadoras maiores e utilizá-las como modelo para benchmarking, criando assim um catálogo de best practice.





13° CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA
E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
desafios e perspectivas

12, 13 e 14
novembro de 2019

