

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL ESCOLA DE
ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS - GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Ana Cristina Klein

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DE ESCRITÓRIOS DE *DESIGN***

Porto Alegre

2017

Ana Cristina Klein

**AVALIAÇÃO NO DESEMPENHO NO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DE ESCRITÓRIOS DE *DESIGN***

Trabalho Final apresentado ao Programa de Pós -
Graduação em Administração da Universidade
Federal do Rio Grande do sul, como requisito para
a obtenção do título de Mestre em Administração,
Modalidade Profissional.

Orientadora: Prof. Aurora Carneiro Zen

Porto Alegre

2017

CIP - Catalogação na Publicação

Klein, Ana Cristina
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DE ESCRITÓRIOS DE DESIGN / Ana
Cristina Klein. -- 2017.
105 f.

Orientadora: Aurora Carneiro Zen.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,
2017.

1. Internacionalização de Serviços. 2. Incubadoras.
3. Consultorias de Design. 4. Desempenho na
Internacionalização. 5. KIBS. I. Carneiro Zen, Aurora
, orient. II. Título.

Ana Cristina Klein

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DE ESCRITÓRIOS DE *DESIGN***

Trabalho Final apresentado ao Programa de Pós -
Graduação em Administração da Universidade
Federal do Rio Grande do sul, como requisito para
a obtenção do título de Mestre em
Administração, modalidade Profissional.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Walter Meucci Nique – UFRGS

Prof^a. Dr^a. Raquel Engelman – FEEVALE

Prof^a. Dr^a. Daniela Callegaro de Menezes – UFRGS

Orientadora: Prof.^a Dr^a Aurora Carneiro Zen – UFRGS

A meu tio e padrinho, Sérgio Mylius (1943 – 2016)

AGRADECIMENTOS

Este espaço é dedicado especialmente àqueles que contribuíram, cada um de sua maneira, para que esta etapa fosse concluída. Sem a sua participação, é bem possível que eu não estivesse escrevendo estas linhas.

A Deus, a Força que sustenta o mundo acima de tudo e de todos, meu Amor e meu Temor.

Aos meus pais, que ensinaram aos filhos a importância da perseverança e do trabalho árduo, um abraço especial e carinhoso de gratidão.

O agradecimento maior, e mais emocionado, vai para minhas tias, Miriam e Mariza. A primeira, por sua ajuda em momento crítico da trajetória. Mesmo estando ela enlutada, dedicou tempo e carinho para me ajudar. A segunda, por seu colo e palavras amorosas na hora que mais precisei. Às duas, meu amor e profunda gratidão.

Ao meu amor, Mauro, um agradecimento especial por sua compreensão pelas minhas ausências em feriados e finais de semana, e um lembrete de que eu não estava brincando quando disse que vida de marido de mestrandia era difícil... Meu muito obrigada vai também às ligas de futebol espanhola, inglesa, francesa, alemã e italiana, bem como ao Gauchão, Copa Brasil, e mais algum campeonato que eu possa ter esquecido, por tê-lo mantido ocupado durante os finais de semana em que me dediquei aos estudos.

Aos colegas de mestrado Aline, Vandr e, Bruno, Adriana, Thiago, Bruna, Douglas, Mariana, Nathália, Diego e Renato, agradeço por este momento de vida que compartilhamos, e que o tempo não apague as boas lembranças do que passamos juntos.

Às minhas colegas de trabalho Cíntia, Vitória, Mariah e Daniela, s o posso dizer que esta conquista também   de vocês!

À minha orientadora, Aurora Carneiro Zen, um super, mega, hiper agradecimento, pela paciência, disponibilidade e atenção dedicados justamente quando ela passava por problema sério de saúde.

RESUMO

Esta pesquisa promove uma discussão sobre os critérios de desempenho na internacionalização de serviços de *design*, a partir de um estudo exploratório sobre o desempenho de escritório de *design*, chamados na literatura de *KIBS*, *knowledge intensive business services* (MILES *et al.*, 1995; DEN HERTOOG, 2000; TOIVONEN, 2004, 2006; MULLER; DOLOREUX, 2007), que tem tido notável relevância como *players* no cenário internacional (ABECASSIS- MOEDAS, 2012; TOIVONEN, 2004, 2006; HALLDIN, 2010). A literatura tradicional sobre internacionalização, com suas diversas teorias, não contempla especificamente desempenho na internacionalização de empresas de serviços, e neste sentido, foi necessária a validação dos critérios de avaliação de desempenho em internacionalização de serviços com especialistas. Determina-se como objetivo geral avaliar o desempenho de escritórios de *design* em seu processo de internacionalização e assim realizou-se um estudo qualitativo com seis especialistas de mercado e nove incubados da incubadora *Start Line* no segundo semestre de 2016. Verificase que indicadores comportamentais são determinantes na avaliação do processo de internacionalização de escritórios de *design*, e que empresas *born global* tem mais rapidez na sua expansão internacional, bem como uma rentabilidade superior em pouco tempo de atividade. Recomenda-se a validação destes indicadores com *KIBS* de outros ramos de atividade, pois é um setor carente de literatura sobre internacionalização

Palavras-chave: Internacionalização de Serviços, Incubadoras, Consultorias de Design, Desempenho na Internacionalização, *KIBS*.

ABSTRACT

This research promotes a discussion about performance criteria in the internationalization of design services, based on an exploratory study about incubated design offices, a service that in the literature is known as, knowledge intensive business services or *KIBS* (MILES et al, 1995), which have had relevance in the international scenario (ABECASSIS-MOEDAS, 2012; TOIVONEN, 2004, 2006, HALLDIN, 2010). Traditional internationalization literature, with its various theories, does not specifically study performance in the internationalization of service companies, and in this sense, it was necessary to validate the performance evaluation criteria in internationalization of services with specialists. The main objective of this research is to evaluate performance of design offices in its internationalization process, and thus a qualitative study was carried out with six market specialists and nine incubators from the *Start Line* incubator in the second half of 2016. It has been found that behavioral indicators are decisive in the evaluation of the internationalization process of design offices, and that born global companies are faster in its international expansion, as well as having superior profitability in a short time of activity. It is recommended to validate these indicators with *KIBS* from other branches of activity, since it is a sector lacking literature on internationalization.

Key words: Internationalization of Services, Incubators, Design Consultancies, Internationalization Performance, *KIBS*.

LISTA DE ABREVIATURAS

ASSINTECAL	Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos
ABICALÇADOS	Associação Brasileira das Indústrias de Calçados
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas
APEX	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimento
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia
KIBS	<i>Knowledge Intensive Business Services</i>
NACE	<i>Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté Européenne.</i>
ANPROTEC	Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
ONU	Organizações das Nações Unidas
FCBB	<i>Footwear Components by Brasil</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Questões básicas do processo de internacionalização de uma Empresa.....	25
Figura 2 – Autores sobre <i>performance</i> exportadora.....	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modalidades de prestação de serviços.	30
Quadro 2 - Classificação dos Serviços Internacionais.....	31
Quadro 3 - Descrição das empresas consideradas como <i>KIBS</i> , conforme classificação da NACE	33
Quadro 4 – Modelos de internacionalização das <i>KIBS</i>	36
Quadro 5 – Indicadores e variáveis utilizadas por Sullivan	39
Quadro 6 – Síntese do referencial.....	48
Quadro 7 - Perfil dos incubados entrevistados	56
Quadro 8 – Caracterização dos especialistas entrevistados.....	59
Quadro 9 – Indicadores de Avaliação.....	67
Quadro 10 - Processo de internacionalização das empresas incubadas.....	75
Quadro 11 – Avaliação por indicadores determinantes.....	76
Quadro 12 – Avaliação por indicadores relevantes	81

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS	16
1.1.1 Objetivo Geral	16
1.1.2 Objetivos Específicos	16
1.2 JUSTIFICATIVA	17
1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO	19
2.1.1 Abordagens Teóricas Principais	21
2.1.2 Internacionalização dos Serviços	28
2.2 <i>KIBS (KNOWLEDGE INTENSIVE BUSINESS SERVICES)</i>	32
2.2.1 Consultorias de <i>Design</i>	34
2.2.2 Internacionalização de <i>KIBS</i>	36
2.3 DESEMPENHO NA INTERNACIONALIZAÇÃO	38
2.4 INCUBADORAS	42
2.5 SÍNTESE REFERENCIAL TEÓRICO	47
3 MÉTODO	49
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	49
3.2 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO	50
3.2.1 A Incubadora <i>Start Line by Brasil</i>	51
3.2.2 Apresentação dos Escritórios de Design Pesquisados	54
3.3 COLETA DOS DADOS	57
3.3.1 Definição de Critérios de Avaliação e Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados	58
3.3.2 Elaboração do Documento Final de Coleta de Dados e sua Aplicação.....	60
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	61
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	62
4.1 VALIDAÇÃO DOS ESPECIALISTAS E DEFINIÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO	62
4.2 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS INCUBADAS	69

4.3 AVALIAÇÃO DAS EMPRESAS INCUBADAS COM BASE EM INDICADORES DETERMINANTES E RELEVANTES	76
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84
5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS.....	84
5.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS	87
5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E OPORTUNIDADES PARA FUTUROS ESTUDOS .	88
REFERÊNCIAS	91
APÊNDICE I - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ESPECIALISTAS.....	102
APÊNDICE II - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM INCUBADOS.....	104

1 INTRODUÇÃO

O início do século XXI tem trazido enormes desafios para as empresas, não só por ter ocorrido a passagem da humanidade para um novo milênio, mas também pelos efeitos da globalização, que se tornaram mais evidentes nos últimos anos. A multipolarização econômica, a ascensão de novos mercados consumidores e a disseminação da internet tornaram a internacionalização uma necessidade, não mais uma opção. Desta forma, observa-se entre as empresas brasileiras uma crescente percepção desta necessidade e uma busca por oportunidades para internacionalização de suas atividades.

Além disto, vários fenômenos associados à globalização, como a liberalização de normas e a intensificação do fluxo comercial e financeiro, tornam a expansão da firma para além fronteiras do país de origem uma necessidade para o aumento da competitividade da mesma (SAUVANT, 2005). Dentre os fatores associados a esta competitividade, surge o desempenho na internacionalização como uma parte determinante do processo, pois se já é imprescindível internacionalizar-se, mais importante ainda é avaliar a *performance* das empresas, que competem agora em um ambiente global. Nesse sentido, a avaliação do desempenho é um assunto que vem ganhando espaço nas discussões sobre internacionalização em razão da sua relevância para os resultados buscados pelas organizações. A mensuração do grau de internacionalização se tornou um tema de grande debate (SULLIVAN, 1994) e a validação desse construto tem sido polêmica pela extensa variedade de critérios usados para medi-lo e por questões como as diferenças entre as nacionalidades onde as pesquisas são desenvolvidas e setores abordados nos estudos (BARCELLOS, 2010). Portanto, não há um denominador comum e nem um padrão aceito da maneira como o grau de internacionalização deve ser avaliado (OESTERLE; RICHTA; FISCH, 2013).

A globalização, no entanto, não envolve apenas um aumento de atividades econômicas que cruzam fronteiras, mas também a fusão de mercados nacionais em um mercado mundial sem limites (Toivonen, 2004), sendo que Castells (1996, p. 92) caracteriza a economia global “como uma economia que tem a capacidade de trabalhar como uma unidade, em tempo real em uma escala planetária”.

Dentro desse cenário de globalização intensificada, surgiram as *born globals*, empresas que desde a sua concepção percebem o mundo como um mercado (CHETTY; CAMPBELL; HUNT, 2004), e que tiveram sua expansão ocasionada por duas tendências que reduziram significativamente os custos de transação para entrada em mercados internacionais: a

globalização dos mercados e os avanços tecnológicos em telecomunicações e transportes (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

Diante deste contexto, este trabalho pretende contribuir para a literatura sobre desempenho na internacionalização no contexto brasileiro, mas focado em internacionalização de serviços, mais especificamente através de um estudo exploratório sobre escritórios de *design* de calçados e seus componentes, incubados através de projeto da ASSINTECAL chamado de *Start Line*. Com a alta do dólar em relação ao real nos últimos anos, e consequente perda de competitividade de nossos produtos manufaturados, entre eles o calçado e seus componentes, toma forma então a modalidade de exportação de serviços. Andrade (2013) aponta que, na contemporaneidade, percebe-se a existência de uma demanda por repensar o *design* dos calçados e também a preocupação em incorporar um fazer mais autoral ao produto brasileiro. Sendo assim, surge a oportunidade de empreendedores brasileiros venderem suas criações para outros centros de criação de calçados no mundo. De exportador de calçados, o Brasil passa a ser exportador de conhecimento.

Escritórios de *design*, para efeitos de estudo, são considerados *KIBS*, ou “*knowledge intensive business services*”, empresas prestadoras de serviços focadas em geração e disseminação de algum tipo de conhecimento para seus clientes. (MILES *et al.*, 1995; BETTENCOURT *et al.*, 2002; TOIVONEN, 2004, 2006). Dessa maneira, os serviços prestados não agem simplesmente como fonte de informação, mas participam da operação dos usuários (ou clientes), ao prover uma *expertise* particular e um conhecimento que vai ser diretamente integrado no processo de produção de inovação das firmas (SHEARMUR; DOLOREUX; LAPERRIÈRE, 2015). Consideradas inovadoras, ou veículos de inovação para vários autores (CAMACHO; RODRIGUEZ, 2005; EVANGELISTA, 2000; CAINELLI *et al.*, 2006; TETHER, 2003; MILES; 2008; TOIVONEN, 2004, 2006; ABECASSIS-MOEDAS *et al.*, 2012), o processo de internacionalização das *KIBS* apresenta desafios específicos devido às características de intensidade de conhecimento, importância da interação com o cliente e proximidade na entrega do serviço (ABECASSIS-MOEDAS *et al.*, 2012).

Entretanto, ao buscar-se na literatura critérios para avaliar o desempenho na internacionalização dos escritórios de *design* incubados, verificou-se que os estudos de vários autores fundamentam a mensuração do grau de internacionalização em aspectos econômicos (SULLIVAN, 1994, 1996; KAFOUROS, 2008; BARCELLOS, 2010; OESTERLE; RICHTA; FISCH, 2013), enquanto que empresas focadas em internacionalização de serviços têm um processo de internacionalização, principalmente de movimentação de fatores, que não está sujeito às mesmas barreiras impostas ao comércio de bens (PIZA; MOURA, 2010), tornando

assim o uso de escalas de mensuração de desempenho baseadas em aspectos econômicos inexatas para o estudo. Sendo assim, este trabalho pretende responder a pergunta de pesquisa: como avaliar o processo de internacionalização de empresas exportadoras de serviços?

A fim de responder esta questão e para avaliar o processo de internacionalização dos escritórios de *design* de maneira apropriada, os incubados foram submetidos a entrevistas semiestruturadas em profundidade, cujas questões foram propostas a partir de lista específica de critérios, formulada a partir da literatura existente, mas validada por seis especialistas em *design* e internacionalização de serviços. Desta forma, este estudo pode contribuir para o estudo de internacionalização de *KIBS*, com uma abordagem de avaliação de desempenho na internacionalização focada especificamente nas suas características principais: intensidade de conhecimento; processo criativo individual e coletivo; relacionamento forte com clientes e inserção local no mercado de atuação (MULLER; ZENKER, 2001).

1.1 OBJETIVOS

Os objetivos a serem atingidos neste trabalho foram divididos em objetivo geral e objetivos específicos.

1.1.1 Objetivo Geral

Avaliar o desempenho de escritórios de *design* em seu processo de internacionalização.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a. Descrever o processo de internacionalização de empresas de serviços, em especial dos *KIBS* (*knowledge intensive business services*);
- b. Identificar fatores relevantes no desempenho de empresas de serviços ao longo de seu processo de internacionalização;
- c. Estabelecer a partir dos fatores relevantes identificados, indicadores específicos de avaliação de desempenho em internacionalização de escritórios de *design*;
- d. Avaliar, com base nos indicadores estabelecidos, o desempenho dos escritórios de *design*.

1.2 JUSTIFICATIVA

A justificativa alinha-se aos objetivos específicos deste estudo, pela sua importância, oportunidade e viabilidade. Quanto à oportunidade, entende-se que esta pesquisa ampliará as percepções sobre o processo de internacionalização dos incubados da *Start Line By Brasil*, incubadora esta criada em 2014 que entrou em funcionamento em janeiro do ano seguinte, para atendimento de uma demanda caracterizada pela divulgação e exportações de serviços de *design* para calçados e seus componentes, colocando o setor calçadista brasileiro como exportador de conhecimento e não apenas de produto.

Na visão macroeconômica, este trabalho pode servir de elemento de análise para justificar medidas governamentais que influenciem e estimulem o comportamento das *KIBS* e de seus gestores, e que possam vir a contribuir para ampliar a participação brasileira no mercado global, bem como estimular o apoio a incubadoras. Na visão acadêmica e profissional da mestranda, contribui na consolidação e integração de aprendizados, numa abordagem integrada da internacionalização, envolvendo estratégias de entrada em mercados internacionais, avaliação de desempenho na internacionalização de serviços e o surgimento do *design* nacional como um *player* de exportação de serviços.

Como contribuição prática deste trabalho, pode-se citar as incubadoras focadas na internacionalização de *KIBS* como principais beneficiárias desta pesquisa, pois os resultados apresentados promovem uma ampliação do entendimento do quanto algumas características específicas da incubadora podem influenciar na rapidez da internacionalização dos incubados. Assim, estratégias podem ser estruturadas para que a internacionalização seja potencializada, pois observa-se a relevância das redes internacionais de negócios para a inserção no mercado internacional, já que com a globalização o alcance dos contatos feitos e negócios realizados torna-se mais amplo do que os mercados-alvo originalmente identificados.

Com relação ao desempenho na internacionalização das firmas, este trabalho contribui com uma compreensão de como indicadores comportamentais são elementos importantes para o processo de internacionalização de exportadores de serviços, mormente *KIBS*, visto que a literatura existente apresenta muita relevância para indicadores econômicos. Com a crescente importância das *KIBS* como *players* no cenário internacional, conforme afirmam diversos autores (ABECASSIS-MOEDAS, 2012; TOIVONEN, 2004, 2006; HALLDIN, 2010), estudos que forneçam subsídios para que elas tenham uma inserção rápida no mercado internacional auxiliam no posicionamento competitivo que a firma ou incubadora pode desenvolver, bem

como contribuem para a criação de políticas de fomento às exportações de serviços de pequenas empresas.

1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho foi organizado da seguinte forma: neste capítulo introdutório apresentou-se o contexto do trabalho, a questão de pesquisa, os objetivos e as justificativas. O segundo capítulo dispõe do referencial teórico que subsidiará os elementos da pesquisa, fornecendo à pesquisadora instrumentos para a elaboração da intervenção. O terceiro capítulo envolve o método do trabalho, considerando as demandas científicas para a alocação das informações e dados e posteriormente análise dos resultados auferidos. O quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa. O quinto capítulo apresenta as considerações finais e as limitações da pesquisa. Finalmente, apresentam-se as referências utilizadas para a elaboração desta pesquisa, bem como apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados: o conceito de internacionalização, suas abordagens teóricas e formas de mensuração de desempenho; características e peculiaridades da internacionalização de serviços; a conceituação de *KIBS*, suas características e modo de internacionalização, bem como considerações relativas às incubadoras.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO

Com o crescente desenvolvimento de atividades internacionais, torna-se efetivo o fenômeno da globalização de mercados, o qual refere-se à integração econômica e à crescente interdependência de países, que ocorrem em escala mundial [...] e relaciona-se com a macrotendência de intensa interconectividade entre países (CAVUSGIL *et al* , 2010, p. 4).

Nesse cenário de globalização e intensa concorrência em que se vive atualmente, a internacionalização deixa de ser uma alternativa estratégica adotada pelas firmas na busca pela competitividade, mas torna-se condição indispensável para a sua sobrevivência. A internacionalização não é um assunto recente, tanto que os estudos sobre o assunto na perspectiva estratégica foram desenvolvidos principalmente a partir da década 1970. Ao longo dos anos, diversas teorias foram formuladas para analisar e tentar explicar como e porque as empresas se internacionalizam. Esses estudos deram origem a duas abordagens teóricas principais: a econômica, representada pela Teoria Eclética, e a comportamental, representada principalmente pela Escola de Uppsala.

No âmbito do paradigma eclético, baseado em teorias econômicas, busca-se entender a internacionalização a partir de certas vantagens competitivas que devem possuir as empresas para conseguir acesso ao mercado internacional, e analisam-se [...] “ os motivos pelos quais as empresas abrem instalações produtivas no exterior; mas não [...] explica como se dá a busca de mercados internos” (ROCHA; ALMEIDA, 2006, p. 25). Já para os teóricos da Escola de Uppsala, o importante era [...]” explicar o processo de internacionalização e as forças que atuam no decorrer desse processo” (ROCHA; ALMEIDA, 2006, p. 25). Na visão do Modelo de Uppsala, a internacionalização é definida como uma forma de empreendedorismo corporativo, com alto grau de incerteza (JOHANSON; VAHLNE, 2009), em que se desenvolvem oportunidades derivadas de interações, aprendizagem experiencial e construção de comprometimento entre as partes (VAHLNE; JOHANSON, 2013).

Já os negócios internacionais, decorrentes da internacionalização, podem ser definidos como as atividades que atravessam as fronteiras nacionais, desempenhando atividades de comércio e investimento. “As empresas organizam, abastecem, fabricam, comercializam e conduzem outras atividades de valor agregado em escala internacional” (CAVUSGIL *et al.*, 2010, p.3). Ainda segundo os autores, a busca por clientes internacionais consolida parcerias colaborativas estrangeiras.

Para Kafouros *et al.* (2008), a internacionalização é uma expansão para fora dos limites geográficos do país de origem da firma e que são novos para ela. Esta definição mais abrangente engloba, por exemplo, empresas que internacionalizam a sua produção em algum país de origem que não o seu, mas, não necessariamente, comercializam seus produtos neste país.

A escolha por diferentes países, mercados e segmentos traz também variações culturais e tecnológicas, as quais podem impactar nas estratégias de internacionalização, que devem ser adequadas para cada realidade, mesmo quando realizadas por uma mesma empresa, e o ingresso em mercados externos promove interações com diferentes bases de conhecimento, tecnologias, operações de marketing e produção, afetando o desempenho da firma no mercado externo (ZAHRA; IRELAND; HITT, 2000).

As razões para a internacionalização podem ser proativas, decorrentes de mudanças estratégicas iniciadas na própria empresa, ou reativas, quando derivam da resposta e da adaptação da empresa a mudanças impostas pelo ambiente externo. Os fatores motivadores proativos podem ser a obtenção de vantagens lucrativas, oferta de produtos exclusivos, benefícios fiscais e economias de escala, entre outros. Como fatores reativos apontam-se as pressões competitivas, a ociosidade da capacidade produtiva, a queda nas vendas domésticas e a saturação do mercado doméstico (DERESKY, 1994). As empresas buscam recursos, mercados e tecnologia, motivadas geralmente por aspectos como a expansão dos negócios e a manutenção da competitividade no mercado de origem.

As empresas buscam a internacionalização por uma série de motivos; é comum terem mais de um argumento para a expansão internacional. Alguns deles são estratégicos por natureza, enquanto outros, reativos. Um exemplo de motivo estratégico, ou proativo, consiste em aproveitar as oportunidades do mercado estrangeiro ou adquirir novos conhecimentos, (CAVUSGIL *et al.*, 2010, p. 14).

Na visão de Keegan (2008), a ênfase está em um estímulo da economia mundial para que as firmas se internacionalizem, por três motivos: (i) a oportunidade de procura por novos mercados; (ii) a redução do resguardo de multinacionais com relação a entrada em mercados locais; (iii) e a desregulamentação e privatizações.

Já Lorga (2003) afirma que a internacionalização é motivada pelos seguintes fatores: (i) explorar novas habilidades tecnológicas; (ii) apropriar-se de uma marca conhecida; (iii) buscar redução dos custos operacionais; (iv) proteger e consolidar a posição competitiva; (v) diminuição do risco.

Também é muito relevante o ponto de vista de Porter (2004), o qual afirma que a decisão pela internacionalização pode estar relacionada a limitações encontradas no mercado interno, e, dessa forma, a busca pela expansão para mercados externos pode ser a alternativa para a sobrevivência ou para uma competitividade maior no mercado interno. A internacionalização ainda pode ser capaz de proporcionar maiores vantagens, seja por um diferencial no mercado, seja através da capacidade competitiva, entre outras.

2.1.1 Abordagens Teóricas Principais

Pela estratégia que decidem seguir, as empresas internacionalizadas podem ser analisadas e explicadas (COSTA; SANTOS, 2011). Conforme esses mesmos autores, uma empresa X, por exemplo, pode, por preferência, montar uma planta industrial em qualquer nação que tenha costumes, cultura e língua semelhantes aos seus, enquanto uma empresa Y pode ter a preferência pela implantação de uma unidade industrial em um país distante com costumes, cultura e língua completamente diferentes dos seus, mas que seja atraente em termos de mercado, o que acaba por justificar o enfrentamento dessas diferenças. Esses dois casos, por conseguinte, representam formas diferentes de encarar a internacionalização.

São duas as principais perspectivas teóricas sobre internacionalização: econômica e comportamental (DIB; CARNEIRO, 2008; CHRISTOFOR, 2008). A perspectiva econômica caracteriza-se pela racionalidade da firma voltada à maximização do retorno econômico (DIB; CARNEIRO, 2008), de forma que as firmas se internacionalizam para explorar vantagens competitivas ou para internalizar transações cujos custos fossem maiores se realizadas por mecanismos de mercado (FLEURY; FLEURY, 2007). Nesta perspectiva, estão representadas as teorias do poder de mercado, a teoria da internalização, o paradigma eclético ou OLI (*Ownership, Location, Internalization*) de acordo com Dib e Carneiro (2008), as quais estão focadas em explicar **por que** as empresas se internacionalizam e foram elaboradas entre as décadas de 1960 e 1980 (CHRISTOFOR, 2008).

As críticas às teorias da perspectiva econômica, desenvolvidas nos anos 1970 e 1980, dizem respeito à sua limitada compreensão de algumas variáveis ambientais, visto que seriam

mais adequadas à análise de firmas em ambientes estáticos. Desta maneira, desconsideravam a volatilidade presente a partir de 1980 e 1990, decorrente da abertura econômica dos países aos mercados internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 2009). O mercado começa a ser considerado como uma rede de empresas e tem-se uma gama de opções de modos apropriados de ingresso e manutenção no mercado externo (CHRISTOFOR, 2008). As teorias de internacionalização passam a focar em novos elementos, no intuito de suprir lacunas decorrentes das perspectivas teóricas mais antigas. Esse é um dos papéis das teorias da perspectiva comportamental, que vão além da compreensão do porquê, mas buscam desvendar os passos tomados pelas empresas no processo de internacionalização.

Na perspectiva comportamental, o viés predominante é o do homem comportamental, como descrito na perspectiva da tomada de decisão de Herbert Simon (1970), em que a racionalidade do tomador de decisão é limitada, pois conta com informação imperfeita. São exemplos desta perspectiva o modelo de Uppsala, a perspectiva de redes ou *networks* e o empreendedorismo internacional (DIB; CARNEIRO, 2008). Diferente da perspectiva econômica, a perspectiva comportamental tem foco em explicar como as empresas internacionalizam.

Sob a influência dos trabalhos desenvolvidos por Penrose (1962) e Cyert e March (1963), a partir da década de 1970 muitos foram os estudos sobre o processo de internacionalização das empresas suecas promovidos pela Universidade de Uppsala. Dentre suas contribuições, está a transferência do enfoque meramente econômico dos estudos de internacionalização, predominante àquela época, para a análise simultânea com teorias do comportamento organizacional.

O modelo de Uppsala é, inicialmente, associado à pesquisa conduzida por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975). Os autores observaram que quatro empresas suecas apresentavam características comuns em suas trajetórias em mercados internacionais, chamadas de cadeia de estabelecimento e distância psíquica. Cadeia de estabelecimento é como a empresa se desenvolve em certo mercado internacional investindo recursos paulatinamente. O total de recursos investido no mercado-alvo, por sua vez, depende do grau de conhecimento da empresa sobre este mercado. Resumindo, quanto maior o grau de conhecimento da empresa sobre o mercado, maior a tendência de investir recursos nele.

A distância psíquica é a segunda característica observada por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), conceituada como diferenças percebidas entre valores, educação e práticas gerenciais entre países. Esta característica tem papel relevante em processos de internacionalização, pois a empresa começa o seu processo de internacionalização em países

considerados culturalmente próximos, desta forma diminuindo o grau de incerteza inerente a processos de internacionalização. Ao começar operações com países culturalmente próximos, a empresa também adquire conhecimento não somente sobre o mercado-alvo, mas sobre a internacionalização em si. Este segundo tipo de conhecimento pode ser utilizado mais tarde para atingir outros mercados internacionais.

Estes resultados deram origem ao modelo de Uppsala, que é baseado em três pressupostos: a) a falta de conhecimento é o maior obstáculo em processos de internacionalização; b) o conhecimento necessário à internacionalização é adquirido principalmente por meio das operações atuais da empresa em um determinado mercado-alvo (em outras palavras, o conhecimento adquirido pela experiência é considerado o mais importante em processos de internacionalização); e c) a empresa internacionaliza suas operações investindo recursos de maneira gradual. Assim, a internacionalização é um processo de aprendizagem pelo qual a empresa adquire conhecimentos e gradualmente investe recursos em um determinado mercado.

Com base nestes pressupostos, Johanson e Vahlne (1977) introduziram o conhecimento e o comprometimento como dois conceitos para explicar este modelo. Enquanto conhecimento é o que se sabe sobre o mercado-alvo, comprometimento diz respeito ao montante de recursos investido em um determinado mercado internacional e ao grau de especificidade destes recursos, ou seja, à possibilidade de utilizar estes recursos em outros mercados.

O processo evolutivo do pensamento da teoria de Uppsala emerge do conceito de *networks*, a partir do momento em que a internacionalização não é vista apenas com uma expansão e transferência de atividades de produção e comercialização para o exterior, mas incorpora a exploração de redes de relacionamento potenciais além fronteiras. Sob este ponto de vista, o conceito dos negócios tem base em relacionamentos específicos com outros atores, externos às organizações, sejam esses estritamente de negócios ou pessoais. Ademais, fazem parte da evolução da escola temas como hierarquia e o papel do empreendedor no processo de internacionalização da firma. Este papel do empreendedor está conectado aos processos dentro da empresa e sua concepção inclui não somente a introdução de novos produtos, mas também novos métodos de produção, abertura de novos mercados, além da reorganização da empresa e da indústria. Assim, o conceito de empreendedor é aplicado para ligar os conceitos macroestruturais e a empresa com os conceitos processuais de estratégias e internacionalização. O empreendedor é um personagem-chave, sem o qual nem os processos de estratégia, nem os de internacionalização teriam início. (ANDERSSON, 2000).

Na esteira destas afirmações, surgiu o conceito de *Liability of Outsidership* (JOHANSON; VAHLNE, 2009), que descreve as dificuldades e deficiências relativas à entrada em novos mercados onde a firma ou o empreendedor não tem uma posição relevante nas *networks* de negócios. Cada mercado tem seu sistema de relações, e um *outsider* tem dificuldades em inicialmente identificar as relações formais e informais e depois fazer parte desta rede, o que pode fazer a diferença entre um resultado organizacional superior ou inferior (ANNUSHKINA, 2012).

Uma abordagem similar, e também relevante em processos iniciais de internacionalização, o LOF ou *Liabilities of Foreignness*, é um conceito que afirma que empresas estrangeiras terão rentabilidade menor que empresas locais, mesmo com condições de negócios similares, e também uma probabilidade menor de sobrevivência, conforme Zaheer (1995), por terem conhecimento limitado do mercado, gerando custos adicionais de transação. *Liability of Foreignness* é um conceito crucial em teorias de internacionalização (BREUGEL, 2011). Para este autor, o modo de entrada que uma empresa escolhe tem uma influência grande no tipo de *LOF* que ela vai experimentar, pois vai determinar quais os custos de transação adicionais envolvidos.

Sendo assim, a escolha dos mercados a serem atendidos “seria pautada pela preocupação de distância cultural, iniciando-se a ação internacional pelos mercados culturalmente mais próximos” (VEIGA; ROCHA, 2001, p. 2). A distância psíquica ou cultural de informação entre os países, fornecedores e hospedeiros, tais como diferenças na linguagem, cultura, economia, sistemas educacionais, elementos políticos-legais, níveis de desenvolvimento industrial e outros, são questões preponderantes que determinam o grau de *Liability of Outsidership* e *Liability of Foreignness*. Na tentativa de capturar o construto “distância psíquica”, Klein e Roth (1990) destacaram cinco aspectos: 1) linguagem do país; 2) prática de negócios vigente; 3) ambiente econômico; 4) sistema político-legal; e 5) infraestrutura de comunicação. Fernandes e Rocha (2005) pesquisaram as distâncias psíquicas percebidas pelos brasileiros com relação aos demais países, e descobriram que o país considerado menos “estrangeiro” pelos brasileiros é a Argentina, seguida por México e Portugal, e o país com a maior distância é o Japão.

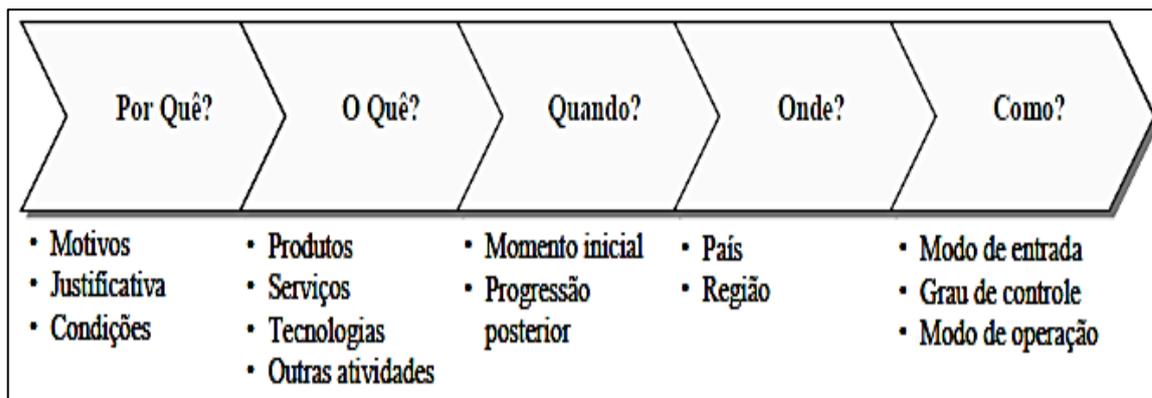
Com relação aos estágios de internacionalização, para Kamakura, Ramón-Jerónimo e Gravel (2012), uma firma pode ter estado:

- **Doméstico:** atende somente seu mercado de origem, com baixo grau de padronização de produto e de uso de equipamentos importados;
- **Early exporter:** começa a exportar, ainda explorando mercados mais próximos (evitando questões como distância física e psicológica);

- **Avançado:** há maior comprometimento com o mercado externo, atendendo dois ou mais mercados regionais principais, embora ainda mantendo níveis de padronização de produto e uso de equipamentos importados relativamente baixos (embora superiores ao que fazia com mercado doméstico), investindo mais em Pesquisa e Desenvolvimento (P & D) e buscando vantagens pelo desenvolvimento tecnológico e do seu conhecimento de mercado; e,
- **Global:** atende diversos mercados e só ocorre quando há certa estabilidade nos mercados em que atua.

Assim, tem-se uma abordagem comportamental e processual, que parece apropriada para responder a questões como a trajetória de empresas de exportação de *design*. Nesta mesma lógica, segundo Dib e Carneiro (2008), há cinco perguntas básicas para a análise do processo de internacionalização das firmas (Figura 1):

Figura 1 - Questões básicas do processo de internacionalização de uma Empresa



Fonte: Dib e Carneiro (2008, p. 4).

Assim, estão envolvidos no processo de internacionalização elementos que vão desde a escolha, motivação e condições pela internacionalização, além de elementos como o que será internacionalizado, em que momentos, para que países ou regiões e o modo de entrada e grau de comprometimento da firma naqueles mercados (DIB; CARNEIRO, 2008).

Já Oliveira e Torkomian (2005) observam que, quando decidem explorar mercados externos, as firmas enfrentam dificuldades no que diz respeito à falta de tempo e à estrutura da gestão dos processos de internacionalização, na falta de informações para adequação ao mercado externo, na compreensão da cultura, de políticas e da burocracia envolvida no país-alvo. Neste sentido, a complexidade do processo de internacionalização pode ser minimizada para empresas que fazem parte de redes interorganizacionais, principalmente para as pequenas,

tornando-as mais competitivas na inserção internacional (ZEN; FENSTERSEIFER; PRÉVOT, 2009).

Nas últimas décadas, a inserção de pequenas empresas no mercado internacional, como as do presente estudo, tem sido estudada especialmente à luz do conceito de *Born Globals*, que será apresentado a seguir.

2.1.1.1 *Born Globals*

Em relação a estágios de internacionalização, nas últimas duas décadas houve um movimento de empresas que desde a sua concepção percebem o mundo como um mercado (CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004). Estas empresas são globalmente orientadas desde o início, e podem ser definidas como firmas que “desde o começo, procuram tirar vantagem competitiva significativa do uso de recursos e vendas de *outputs* em múltiplos países” (OVIATT; MCDOUGALL, 1994; p. 49). Estas empresas são chamadas de *Born Globals*, e o conceito foi usado pela primeira vez em um estudo de McKinsey & Co que analisou pequenas e médias firmas australianas (RENNIE, 1993), que, desde o início de suas atividades, competiam com empresas estabelecidas no mercado global.

O modo de operação dessas firmas contradizia as teorias de Johanson e Vahlne (1977), que pressupunham um processo gradativo. Outros autores também estudaram as *born globals* ao longo destes anos (OVIATT; MCCOUGALL, 1994, 1997, 2005; MCDOUGALL *et al.*, 1994; MCAULEY, 1999; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; CAVUSGIL *et al.*, 2010), sendo que recentemente o estudo da rápida internacionalização das pequenas e médias empresas - PMEs (KALINIC; FORZA, 2011; MACHADO; NIQUE, 2016), tem ganhado a atenção de vários autores, bem como a pesquisa na evolução dos estudos sobre *born globals* (DANIK; KOWALIK, 2013).

Quanto à nomenclatura, diferentes autores ao longo do tempo as nomearam de forma distinta: *born Globals* (RENNIE, 1993; MADSEN; SERVAIS, 1997), *global start-ups* (OVIATT; MCCOUGALL, 1994), *international new ventures* (MCDOUGALL *et al.* 1994) e *instant exporters* (MCAULEY, 1999). Embora cada autor apresente especificidades para cada uma de suas definições, todos tem em comum o estudo de empresas que iniciam sua internacionalização de forma imediata ou dentro de um prazo curto após o início de suas atividades.

Para Tanev (2012, p. 5), uma “*born global* autêntica é um novo empreendimento que atue para satisfazer um nicho global desde o primeiro dia de atividades.” Esta definição, conforme o mesmo autor, “foca na criação de novos empreendimentos que são internacionais por *design* e não por emergência”. Para Madsen (2013), é recomendável que a definição inclua rapidez na internacionalização, assim como a extensão e o escopo do alcance global da empresa. Dependendo do autor, encontram-se na literatura diferentes abordagens, pois há quem afirme que empresas são *born globals* ao desenvolverem uma presença global de um a dois anos após sua fundação (AUTIO *et al.*, 2000; MCDOUGALL; OVIATT, 2000; RENNIE, 1993). Entretanto, outros autores definiram como em até oito anos (WELBOURNE; DE CIERI, 2001), seis anos (SHRADER, 2001), três anos (KNIGHT, 1997; GABRIELSSON *et al.*, 2008), ou mesmo no início da empresa (SCHWENS; KABST, 2009). Em termos de vendas, também há distintas abordagens. Zahra e George (2002) definiram que a empresa precisa ter pelo menos 5% em vendas para o exterior, enquanto que Knight e Cavusgil (1996) definem pelo menos 25% e Gabrielsson e Gabrielsson (2004) sugerem 50%. A maioria destes parâmetros são considerados arbitrários pelos próprios autores (MADSEN, 2013). Quanto ao alcance geográfico, tem sido delineado empiricamente em vários estudos, mas geralmente esta dimensão não é levada em consideração (MADSEN, 2013).

Há vários fatores que influenciam o surgimento das *born globals*. Knight e Cavusgil (1996) apresentam algumas tendências que, segundo eles, definiram o surgimento de empresas *born global*. Em primeiro lugar, a pressão para especializar-se com o objetivo de tornar-se competitivo criou um número crescente de nichos de mercado. Para ser bem-sucedido nesses nichos, as empresas têm que aumentar sua base de clientes, e tornarem-se globais. Além disso, os avanços na tecnologia em relação à produção e transporte e os avanços nas telecomunicações facilitaram os contatos, com a inserção em *networks* globais e a promoção de firmas internacionalmente, o que se traduz em vantagens de empresas pequenas em relação a menor tempo de resposta, maior flexibilidade e adaptabilidade. A própria globalização em termos de conhecimento, barreiras de comércio simplificadas e instituições facilitadoras faz com que os empreendedores atualmente tenham mais experiência internacional e informações sobre os mercados estrangeiros.

Quanto às características que distinguem estas firmas, Freeman *et al.* (2006) indicam um número de variáveis-chave que podem ser positivamente associadas com uma rápida internacionalização:

- Mercado doméstico muito pequeno;

- Comprometimento e confiança dos gestores com a ideia de internacionalização;
- *Networks* pessoais;
- Tecnologia distinta como fonte de vantagem competitiva;
- Crescimento através de sociedades e alianças.

Já de acordo com Tanev (2012), empresas *born globals* apresentam as seguintes características:

1. Grande atividade em mercados internacionais desde o momento de sua fundação, ou em estágios iniciais.
2. Recursos financeiros limitados.
3. Presença na maior parte dos setores da economia, embora seja predominante na área da tecnologia.
4. Gestores com forte olhar internacional e uma orientação empreendedora internacional.
5. Ênfase em diferenciação estratégica.
6. Ênfase em um produto de qualidade superior.
7. Uso de intermediários independentes para distribuição nos mercados internacionais.

Observa-se nesses estudos que os autores estudam *born globals* de uma maneira geral, sem focarem em determinado setor da economia, nem especificamente sobre internacionalização de serviços. Para aprofundar o tema necessário à consecução dos objetivos desta pesquisa, segue-se breve revisão da literatura específica sobre internacionalização de serviços, que é o interesse do presente estudo.

2.1.2 Internacionalização dos Serviços

Por definição, serviço é o bem intangível dos negócios, sendo ofertado como forma de experiência ao cliente (DELGADO, 2010), ou ainda é uma experiência intangível precíval no tempo executada para um cliente que desempenha um papel de coprodutor (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2008),

O setor de serviços há muito passou a ser parte do comércio global, mas acordos de comércio bilaterais, desenvolvimento tecnológico e o surgimento de uma base global de clientes deram suporte e criaram oportunidades de mercado para novos serviços (PATALA, 2008). Nas sociedades mais avançadas, os serviços representam a maior parcela da atividade econômica.

Esses serviços, vendidos no exterior, são turismo, construção, engenharia, educação, bancos, seguros e a indústria do entretenimento (CAVUSGIL *et al.*, 2010). Já para as economias emergentes e em desenvolvimento, o comércio exterior de serviços tem se apresentado como um dos mais proeminentes setores geradores do crescimento e desenvolvimento econômico dos países na atualidade (SILVA; SOUZA, 2014). Conforme Piza e Moura (2010), o comércio exterior de serviços é tratado como uma forma de negociação internacional que prioriza a produção do conhecimento, gerando inovações e transmitindo informações em tempo real. É um passo natural dado pela sociedade pós-industrial que possui como aspecto marcante os *brain workers*, trabalhadores que usam de seus conhecimentos intelectuais para a criação de produtos.

A maior parte dos estudos sobre internacionalização trata de empresas manufatureiras e a pesquisa em internacionalização de empresas de serviço é escassa (BUCKLEY; PASS; PRESCOTT, 1999; PLA-BARBER; SANCHEZ; MADHOCK, 2010). Entretanto, as principais características dos serviços que os diferenciam de produtos (COWELL, 1986; BUCKLEY *et al.*, 1999), a saber, intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade, aumentam a complexidade do processo de internacionalização e, conseqüentemente, desafiam os serviços públicos de apoio (PATALA, 2008). Quanto maior o aspecto intangível, mais diferem dos produtos e mais se requer em termos de esforços e processos de internacionalização (PLA-BARBER; GHAURI, 2012).

Alguns autores, entretanto, não fazem distinção entre o processo de internacionalização de empresas de bens ou serviços (ELG; GHAURI; TARNOVSKAYA, 2008;), já outros acreditam que há diferenças (SANCHEZ; PLA-BARBER, 2006; PATALA, 2008;). Kon (1999) afirmava que, com a tecnologia, as barreiras à internacionalização dos serviços estavam sendo suavizadas, oportunizando que as empresas não ficassem necessariamente atreladas a uma localização. Mais recentemente, alguns autores concluíram que empresas prestadoras de serviços são mais rápidas em seu processo de internacionalização. (GABRIELSSON; GABRIELSSON, 2011; VAHLNE; IVARSOON; JOHANSON, 2011).

A velocidade com que as empresas internacionalizam seus serviços está relacionada com as políticas públicas do país de origem. Inúmeras organizações que prestam serviços optam por investimentos externos diretos de acordo com a melhor situação de atendimento às demandas e procuram operar em grandes mercados, com aspectos culturais semelhantes e com ínfimos requisitos governamentais (KON, 2009).

Cabe ressaltar que a não separação espacial entre produção e consumo faz com que a internacionalização dos serviços exija uma interação direta entre produtores e consumidores

(PIZA; MOURA, 2010). Sendo assim, existe uma movimentação de fatores que não está sujeita às mesmas barreiras impostas ao comércio de bens, como, por exemplo, tarifas, cotas, taxas de importação, entre outras barreiras alfandegárias.

Com o objetivo de oferecer um modelo conceitual para que os países pudessem coletar e analisar estatísticas de comércio internacional de serviços, o Manual de Estatística do Comércio Internacional de Serviços¹ definiu quatro formas pelas quais os serviços podem ser comercializados internacionalmente. O Quadro 1 apresenta, de forma sintetizada, como isso pode ocorrer.

Quadro 1 - Modalidades de prestação de serviços.

MODALIDADE	TIPO DE OPERAÇÃO
Serviços transfronteiriços (<i>Cross border supply</i>)	O serviço atravessa a fronteira, enquanto o consumidor permanece em seu próprio território. Por exemplo, serviços transmitidos por redes de telecomunicações, projetos de engenharia, serviços de transporte, mercadorias enviadas para reparo ou processamento, ou, ainda, a transferência de fundos de um banco situado em um território para outra instituição financeira ou consumidor situado no território de outro membro.
Consumo no exterior (<i>Consumption abroad</i>)	O consumidor se desloca do seu território para o território do prestador do serviço. Exemplos: turismo, educação, serviços médicos.
Presença comercial (<i>Commercial presence</i>)	O prestador de serviços fixa presença no território de seu consumidor, através da abertura ou manutenção de filial ou representante comercial, constituição ou aquisição de pessoa jurídica. Por exemplo: a prestação de serviços financeiros ou bancários por parte de filial de um banco do país X, estabelecido dentro do território do consumidor, ou a prestação de serviços legais, por advogados de escritório localizado no país Y, com sede do país Z. Portanto, envolve a realização de Investimento Direto no território do consumidor desse tipo de serviço.
Movimento de pessoas físicas (<i>Presence of natural persons</i>)	A pessoa física, prestadora de serviços, se desloca até o território do consumidor do serviço. Pode ser um profissional liberal que se desloca de um país para outro ou um empregado de uma firma que é enviado até o estrangeiro para prestar o serviço. Exemplos: consultores, músicos, esportistas, médicos e arquitetos, técnicos, etc. Abrange ainda o emprego temporário, ou seja, pessoas físicas que se deslocam para trabalhar em empresas localizadas em outros países.

Fonte: Elaborado por Piza e Moura (2010) a partir de Nações Unidas (2002; 2003).

¹ O Manual de Estatística do Comércio Internacional de Serviços (2002) foi elaborado por uma força tarefa composta por representantes da Comunidade Europeia, Fundo Monetário Internacional, Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, Nações Unidas, Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento, Organização Mundial do Comércio.

De acordo com Piza e Moura (2010), os diferentes tipos de serviços internacionais podem ser classificados em 11 principais categorias, conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Classificação dos Serviços Internacionais.

Categoria do serviço	Exemplos
Transporte	Serviços de transportes (aéreo, marítimo, rodoviário, etc.)
Viagens	Incluindo viagens a negócios e pessoais (estudo, tratamentos de saúde, etc.).
Serviços de Comunicação	Serviços de telecomunicações, serviços postais e <i>courier</i> .
Serviços de Construção	-
Serviços de Seguro	Seguros de vida, fundos de pensão, seguros de transporte, resseguros, etc.
Serviços Financeiros	-
Serviços de informática e Comunicação	-
Royalties, licenças e honorários	Franquias e direitos similares, royalties, etc.
Serviços de outros negócios	Leasing, consultorias, auditorias, pesquisas de mercado, publicidade, P&D, arquitetura, engenharia, outros serviços técnicos, etc.
Serviços pessoais, culturais e recreativos	Serviços audiovisuais, de saúde, de educação, etc.
Serviços governamentais não inclusos em outros serviços	Despesas com agências militares, com embaixadas e consulados.

Fonte: Elaborado por Moura e Piza (2010) com base em Nações Unidas (2002).

Cabe ressaltar a relevância das *KIBS*, ou “*knowledge-intensive business services*” (empresas de serviços intensivas em conhecimento) na economia, cujo processo de internacionalização e especificidades (ABECASSIS-MOEDAS *et al*, 2012), como intensidade de conhecimento e importância do relacionamento com clientes serão vistos a seguir.

2.2 KIBS (*KNOWLEDGE INTENSIVE BUSINESS SERVICES*)

A importância do conhecimento no mundo moderno justifica o interesse no estudo das *KIBS* - *knowledge-intensive business services* (empresas de serviço intensivas em conhecimento), que, desde meados dos anos 1990, têm recebido maior atenção. Entretanto, em comparação com setores de produção manufatureira, as *KIBS* ainda têm sido pouco estudadas (MULLER; DOLOREUX, 2007)

Miles *et al.* (1995, p.18) as definiam como “serviços que envolvem atividades econômicas as quais almejam alcançar criação, acumulação e disseminação de conhecimento”. Os mesmos autores caracterizam as *KIBS* como empresas:

- (i) Altamente dependentes de conhecimento profissional;
- (ii) São fontes primárias de conhecimento e informação (relatórios, treinamento, consultorias, etc.) ou usam seu conhecimento para produzir serviços intermediários para os processos de produção de seus clientes (por exemplo, serviços de comunicação e computação);
- (iii) De importância competitiva e fornecedores para outros negócios.

Den Hertog (2000, p. 505) apresentou uma definição mais precisa, caracterizando-as como:

Organizações ou empresas privadas que dependem fortemente de conhecimento profissional, ou seja, conhecimento ou *expertise* relacionados a uma disciplina específica (técnica) ou a uma área funcional para fornecer serviços e produtos intermediários baseados em conhecimento.

Já Bettencourt *et al.* (2002, p. 100-101) definiram as *KIBS* como: “As empresas cujas principais atividades de valor agregado consistem na acumulação, criação ou disseminação de conhecimento com o propósito de desenvolver uma solução customizada de serviço ou produto que satisfaça as necessidades do cliente”.

Uma outra definição é dada por Toivonen (2006, p. 2), que definiu *KIBS* como “empresas especialistas que prestam serviços para outras empresas e organizações.” Seu estudo tem despertado amplo interesse, ao indicar que são inovadoras, bem como facilitadoras e veículos de inovação (TOIVONEN, 2004). Dentro da lógica das redes, e da “*network society*” preconizada por Castells (1996), *KIBS*, que não produzem nada físico, mas vendem conhecimento e inteligência, são um exemplo da nova globalização não determinada por fronteiras físicas (CASTELLS, 2000).

Por esta razão, a maioria dos estudos sobre *KIBS* estão relacionados com inovação, como Camacho e Rodriguez (2005), Evangelista (2000), Cainelli *et al.* (2006), Tether (2003),

Miles (2008), Toivonen (2004, 2006), Abecassis Moedas *et al.* (2012). Embora seu papel específico no processo de inovação ainda esteja sendo explorado, é geralmente aceito que, como fonte externa de informação e conhecimento, elas têm um papel facilitador, variando de prestadora de serviço a inovação bem sucedida (MACPHERSON, 2008). Dessa maneira, os serviços prestados não agem simplesmente como fonte de informação, mas participam da operação dos usuários (ou clientes), ao prover uma *expertise* particular e um conhecimento que vai ser diretamente integrado no processo de produção de inovação das firmas (SHEARMUR; DOLOREUX, LAPERRIÈRE, 2015). Segundo os mesmos autores, os serviços prestados pelas *KIBS* podem ser considerados um veículo para trazer inovação para a organização.

Conforme Toivonen (2004), as *KIBS* podem ser divididas em quatro categorias, de acordo com o tipo de consultoria que prestam:

- Empresas que prestam serviços principalmente pontuais, sem intervenção nos processos internos dos clientes, ou que prestam serviços mais de aconselhamento;
- Empresas cujos serviços são totalmente ou parcialmente de consultoria, mas cujo *core business* é de outro setor que não de consultoria em gestão;
- Empresas de consultoria multissetoriais;
- Empresas dedicadas a consultoria de gestão.

Para definição de quais são os setores caracterizados como *KIBS*, vários autores (HALLDIN, 2010; TOIVONEN, 2004; MULLER; DOLOREUX, 2007) usam a classificação da NACE².

Quadro 3 - Descrição das empresas consideradas como *KIBS*, conforme classificação da NACE

<i>Código NACE</i>	<i>Descrição</i>
72	Computadores e atividades relacionadas
721	Consultoria de hardware
722	Consultoria de software e suprimentos
723	Processamento de dados
724	Atividades de processamento de dados
725	Manutenção e reparos de escritório, contabilidade e maquinário de computação
726	Outras atividades relacionadas à computação
73	Pesquisa e Desenvolvimento
7310	Pesquisa e desenvolvimento experimental em ciências naturais e engenharia

2 NACE é a sigla usada para designar as várias classificações estatísticas das atividades econômicas desenvolvidas desde 1970 pela União Européia. O termo NACE deriva da expressão em francês “Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté Européenne”.

7320	Pesquisa e desenvolvimento experimental em ciências sociais e humanidades
74	Outras atividades de negócios
741	Direito, contabilidade e auditorias; Consultoria tributária; Pesquisa de mercado uisa de Market e pesquisa de opinião pública; Consultoria de gestão e negócios.
7411	Atividades legais.
7412	Contabilidade, e auditorias; Consultoria tributária.
7413	Pesquisa de mercado e pesquisa de opinião pública.
7414	Consultoria de gestão e negócios.
742	Atividades de arquitetura e engenharia e consultorias técnicas.
743	Testes técnicos e análises.
744	Publicidade e Propaganda
7484	Outras atividades de negócios

Fonte: Halldin (2010, p. 10).

A partir desta classificação, as *KIBS*, na literatura (MULLER; ZENKER, 2001; NAHLINDER; HOMMEN, 2002), são geralmente divididas em duas categorias: as *T-KIBS*, ou “*technological kibs*”, as quais são focadas em tecnologia (informática, serviços em telecomunicações, desenvolvimento de *software*) e as *P-KIBS* ou “*professional kibs*”, que tratam de gestão administrativa, serviços de publicidade e propaganda, *design*, arquitetura, engenharia, direito, contabilidade, pesquisa e desenvolvimento. É na categoria de *P-KIBS* que se enquadram as consultorias de *design*, objeto deste estudo e que serão detalhadas a seguir.

2.2.1 Consultorias de *Design*

Dentro da categoria das *P-KIBS*, encontram-se aquelas chamadas de *KIBS* “criativas”, como empresas de arquitetura, publicidade e propaganda e *design*, as quais são baseadas em indivíduos e processos criativos. (ABECASSIS-MOEDAS *et al.*, 2012).

As consultorias de *design* são típicos exemplos de *KIBS* “criativas” (MULLER, 2001) e nas quais a criatividade não existe *per se*, mas para atingir um outro propósito (HILL; JOHNSON, 2003), no caso, atender as necessidades de um cliente. Segundo Hargadon (1998, p. 210), “são firmas que abrangem múltiplos mercados e domínios da tecnologia e inovam ao intermediar conhecimento de onde ele existe para onde não existe”. Portanto, o conhecimento, tanto individual como coletivo, é seu maior ativo (ABECASSIS-MOEDAS *et al.*, 2012) e como, de acordo com Verganti (2006, p. 84) “*design* lida com os significados que as pessoas dão aos produtos”, a internacionalização de consultorias de *design* lida diretamente com conhecimentos socioculturais, padrões de consumo, comportamentos e valores da sociedade (ABECASSIS-MOEDAS *et al.*, 2012). Ainda segundo Verganti (2006), consultorias de *design*

necessitam desenvolver conhecimento profundo das tendências socioculturais para antecipar as percepções dos clientes de seu significado.

Consultorias de *design* têm um papel específico em desenvolvimento de novos produtos (COLOMBO; DELL'ERA; FRATTINI, 2011, 2012; HARGADON, 1998; ABECASSIS-MOEDAS; BENMAHMOUD JOUINI, 2008). Abecassis-Moedas *et al.* (2012) concluem que o *design* desempenha um papel crucial na diferenciação de produtos através de dimensões estéticas e simbólicas e, como tal, representa uma vantagem competitiva crítica, além de ser um *driver* de inovação. Segundo outros autores, *design* é uma atividade chave para o processo de inovação (DELL'ERA *et al.*, 2011; ULRICH; EPPINGER, 2011), enquanto que outros defendem que ele oferece uma alternativa efetiva para diferenciar e posicionar produtos estrategicamente (RAVASI; LOJACONO, 2005; DELL'ERA; VERGANTI, 2007; VERGANTI, 2006, 2008) e que as decisões decorrentes têm implicações para o posicionamento estratégico da firma e de seus produtos (RINDOVA E PETKOVA, 2007). Franzato (2011, p. 1 afirma que “o *design* é hoje considerado um elemento estratégico das empresas, e o seu sistema de conhecimentos e competências se torna útil nas atividades organizacionais de maneira abrangente.” Dentro da organização que os contrata, os *designers* tornam-se catalisadores e veículos de mais conhecimento, como aponta Franzato (2011, p.8):

Desta forma, os *designers* interpretam os especialistas, o seu trabalho e os seus resultados, como recursos disponíveis ao processo de inovação dirigida pelo *design*. Desde o começo do processo, o objetivo tácito dos *designers* é aproveitar projetualmente a atividade dos especialistas, procurando direcionar as suas pesquisas para que não resultem em meros *outputs* finais das atividades deles, mas que possam se transformar em *outputs* intermediários do inteiro processo, aptos a tornarem *inputs* das seguintes fases do processo (2011, p. 8).

Sendo assim, com o alto grau de customização requerido na prestação de serviços de *design* (HILL; JOHNSON, 2003), ele se torna primordialmente focado em pessoas. De fato, consultorias de publicidade, arquitetura, *branding* e *design* dependem fortemente de recursos humanos e organizacionais para entregar seus serviços, de forma que *KIBS* adquirem conhecimento de seus clientes, o que lhes possibilita oferecer de volta soluções customizadas aos mesmos (ABECASSIS-MOEDAS *et al.* 2012). Assim, a combinação desses conhecimentos desempenham, segundo Hargadon (1998), um papel central na criatividade das organizações e na inovação, pois diversas ideias podem gerar novas e valiosas combinações durante a interação cliente/fornecedor.

Verifica-se, a partir dessas considerações, que a internacionalização de *KIBS*, mormente de consultorias e *design*, apresenta peculiaridades que serão apresentadas a seguir.

2.2.2 Internacionalização de *KIBS*

Atualmente, as *KIBS* são consideradas *key drivers* para inovação e competitividade, cuja internacionalização apresenta desafios específicos devido às características de intensidade de conhecimento, importância da interação com cliente e proximidade na entrega do serviço (ABECASSIS-MOEDAS *et al.*, 2012), além de desencadear e/ou reforçarem processos de conversão de conhecimento dentro da firma (DEN HERTOOG, 2000) Além disto, a capacidade de inovação das *KIBS* dá suporte à sua expansão geográfica e os dois processos se reforçam mutuamente, pois a capacidade das *KIBS* de inovar valida o aumento dos seus relacionamentos com clientes fora de sua base (DI MARIA *et al.*, 2012)

Entretanto, em relação à internacionalização de *KIBS*, existem poucos estudos específicos. Halldin (2010) foi um dos que se dedicaram a estudar o crescimento das atividades internacionais de *KIBS* nos últimos anos. Já Toivonen (2004) classifica as *KIBS* por modelo de internacionalização, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 – Modelos de internacionalização das *KIBS*

<p>Modelo moderno evolucionário (<i>Evolutionary modern</i>)</p>	<p>Tradicionalmente, as <i>KIBS</i> têm sido vistas como iniciando a internacionalização através de clientes, procedendo gradualmente para suas próprias operações. Servir clientes no país de origem ou clientes domésticos que operam internacionalmente é um fator importante para a especialização e o desenvolvimento do <i>know how</i> das <i>KIBS</i>, o que evolui para que tenham suas próprias operações.</p>
<p>Modelo “<i>Born global</i>”</p>	<p>Este modelo é característico de empresas de TI e outras <i>KIBS</i> cujas atividades estão conectadas com o desenvolvimento de novas tecnologias. A orientação para mercados internacionais começa imediatamente após o início da empresa e a internacionalização ocorre simultaneamente de diferentes formas: exportações, filiais, fusões e aquisições, alianças estratégicas, <i>networks</i>, etc. Empresas em áreas geograficamente remotas podem também se tornar globais diretamente, sem tentar primeiro firmar-se em seus mercados domésticos.</p>

<p>Modelo “Pense globalmente, aja localmente” (<i>glocal</i>)</p>	<p>Este modelo é característico de empresas operando principalmente em mercados domésticos; ter consciência do ambiente de negócios globalizado e das redes internacionais na sua área de <i>expertise</i> é essencial nestes casos. Empresas de mercado interno normalmente fecham projetos internacionais ou projetos com uma dimensão internacional (por exemplo, clientes internacionais). <i>Networks</i> comerciais e diferentes formas de cooperação geralmente se formam para fora do país de origem da empresa.</p>
---	--

Fonte: Adaptado de Toivonen (2004).

Entretanto, esta classificação não distingue as *T-KIBS* das *P-KIBS*, as quais apresentam características diferentes, principalmente estas últimas, que, conforme já apresentado, dependem fortemente de interação e relacionamentos entre as pessoas. Halldin (2010) estudou, de forma quantitativa, especificamente *KIBS born globals* e concluiu que estas empresas tiveram um desempenho superior quando medidas por vendas e número de empregados. Entretanto, quando medidas por rentabilidade e produtividade, o resultado não foi positivo. É importante salientar que este autor fez um estudo quantitativo, focado em critérios de desempenho de internacionalização voltados para empresas *born globals*, mas não desenvolveu ou utilizou qualquer tipo de critério específico para empresas de serviços, ou *KIBS*.

Outros autores, como Abecassis-Moedas *et al.* (2012), ao identificarem que o mercado de serviços criativos (tecnologia da informação, arquitetura, moda, *design*, arte) está se tornando global, analisaram 11 consultorias de *design*, localizadas em cinco países (França, Portugal, Itália Espanha e Reino Unido) e chegaram a três modelos de internacionalização específicos para *KIBS*:

- **Baseado em uma “estrela”** (“*star based*”), onde o *designer* principal desenvolve uma reputação que atrai clientes internacionais, funcionando como uma marca.
- **Baseado em um processo** (“*process based*”), onde a reputação coletiva do processo criativo atrai clientes de outros países.
- **Baseado no conceito de *Glocality*** (“*glocality based*”), onde a proximidade geográfica obtida abrindo escritórios internacionais ajudou a desenvolver uma relação próxima com o cliente.

Estes três modelos de internacionalização complementam os modelos apresentados anteriormente por Toivonen (2004, 2006), ao levarem em conta as especificidades das *KIBS* (MULLER; ZENKER, 2001), bem como de empresas de serviços criativos (HILL; JOHNSON,

2003): intensidade de conhecimento; processo criativo individual e coletivo; relacionamento forte com clientes e inserção local no mercado de atuação, características estas que explicam melhor o processo de internacionalização das *P-KIBS*, ou “professional kibs”.

A seguir, será analisada a literatura existente sobre desempenho na internacionalização e sua relação com internacionalização de serviços e *KIBS*.

2.3 DESEMPENHO NA INTERNACIONALIZAÇÃO

O desempenho na internacionalização de uma empresa não está relacionado apenas com o faturamento da empresa voltado para mercados externos, mas devem ser levados em conta da mesma forma outros fatores, como o tamanho desses mercados, distâncias geográfica e psíquica, e número de países com que negocia, por exemplo. Dessa forma, alguns autores, entre os quais Sullivan (1994, 1996), Kuo e Wang (2005), Oesterle, Richta e Fisch (2013), Loncan e Nique (2010) e Sun e Lee (2013), vêm tentando estabelecer um índice capaz de mensurar e quantificar a internacionalização: o grau de internacionalização (do inglês *degree of internationalization* - DOI).

Por grau de internacionalização entende-se a posição da firma em termos de criação de valor e crescimento em relação às suas operações no mercado internacional, ou seja, demonstra a expansão da empresa no mercado internacional (SULLIVAN, 1994, 1996; MACHADO, 2009). Sullivan (1994, 1996) e Barcellos (2010) estudaram o assunto, pois a mensuração do grau de internacionalização se tornou um tema de grande debate, e a validação desse construto tem sido polêmico pela extensa variedade de critérios usados para medi-lo e por questões como as diferenças entre as nacionalidades onde as pesquisas são desenvolvidas e setores abordados nos estudos (BARCELLOS, 2010). Portanto, não há um denominador comum e nem um padrão aceito da maneira como o grau de internacionalização deve ser avaliado (OESTERLE, RICHTA e FISCH, 2013). Assim, alguns autores voltam-se mais para teorias comportamentalistas, como Johanson e Vahlne (2009), os quais pressupõem uma trajetória de internacionalização com aumento progressivo de comprometimento com os mercados externos, à medida que a exposição no cenário internacional das mesmas vai aumentando (BARCELLOS, 2010). Essa corrente, dessa forma, considera então aspectos evolutivos e processos de relação entre o mercado, os produtos, a demografia e as características comportamentais do progresso internacional.

Com outro ponto de vista, há autores que fundamentam a mensuração do grau de internacionalização em aspectos econômicos (SULLIVAN, 1994, 1996; BARCELLOS, 2010; OESTERLE, RICHTA e FISCH, 2013). Nessa corrente, destaca-se como uma das mais utilizadas a escala de Sullivan (1994, 1996), que é base para pesquisadores de negócios internacionais determinarem formas de mensuração. Esta escala está fundamentada em três tipos de critérios e métricas: estrutura, desempenho e atitude (SULLIVAN, 1994, 1996, BARCELLOS, 2010). Por estrutura, entende-se o diagnóstico das tarefas externas da firma ou, em outras palavras, os indicadores estruturais que mostram um panorama do envolvimento internacional da firma em dado momento, como o número de países em que atua, o número de subsidiárias no estrangeiro, o número de ativos no exterior. Já por desempenho, considera-se a atuação da empresa no exterior em um dado momento, ou seja, o total de vendas no exterior sobre as vendas totais, o investimento em P&D (pesquisa e desenvolvimento). Finalmente por atitude, trata mais especificamente sobre a experiência internacional dos gerentes, ou seja, estes indicadores medem como são tomadas as decisões, tentando mostrar como é a maneira de pensar dos gestores para a concretização dos negócios internacionais.

Composto por cinco variáveis para medir estes três atributos de internacionalização, o grau de internacionalização sugerido por Sullivan (1994) é apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 – Indicadores e variáveis utilizadas por Sullivan

Indicadores	Variáveis
Estrutura	FATA; OSTS
Desempenho	FSTS
Atitude	TMIE; PDIO

Fonte: Adaptado de Sullivan (1994, 1996)

Levando em conta as cinco variáveis, o grau de internacionalização de uma firma é calculado como a seguinte fórmula:

$$\text{DOI} = \text{FSTS} + \text{FATA} + \text{OSTS} + \text{TMIE} + \text{PDIO}$$

Sendo as variáveis:

- FATA: Ativos no Exterior/Total de Ativos
- OSTS: Subsidiárias no Exterior/Total de Subsidiárias
- FSTS: Vendas no Exterior/Total das Vendas
- TMIE: Experiência Internacional dos executivos
- PDIO: distância psíquica das operações internacionais

Sendo assim, avaliado desta forma, o grau de internacionalização passa a ser constituído de outros elementos que não somente as vendas internacionais. A utilização deste índice, no entanto, pressupõe uma estrutura de empresas multinacionais, enquanto que os países emergentes possuem, em sua maioria, pequenas e médias empresas, como é o caso do presente estudo. Desta forma, estudos posteriores a esta discussão seguem utilizando a variável taxa de vendas no exterior com relação às vendas totais da empresa para mensurar o grau de internacionalização (KAFOUROS *et al.*, 2008).

Garrido *et al.* (2009) fizeram um estudo comparativo entre vários autores que apresentaram alternativas para mensuração de desempenho exportador. Segundo os autores “*performance* é um conceito com muitas faces. Diferentes empresas podem apresentar diferentes indicadores de desempenho, dependendo da natureza de suas estratégias” (GARRIDO *et al.*, 2009, p. 313). Para analisar o desempenho exportador de empresas brasileiras, os autores fizeram um resumo de vários estudos relacionados ao tema, optando pela Escala EXPERF (ZOU *et al.*, 1998), que se mostrou adequada para seus objetivos. Entretanto, os mesmos autores afirmam que:

Diferentes formas de medir *performance* exportadora tornam difícil a comparação dos achados entre diferentes estudos na área. A ausência de uma escala unificada para medidas de *performance* torna os resultados desses estudos pouco comparáveis, deixando considerável espaço para inconsistências, confusões e dificuldades.

Na página seguinte, verifica-se através da figura 2 os autores que discorrem sobre a *performance* exportadora.

Figura 2 – Autores sobre *performance* exportadora

Trabalho	Medida de orientação para mercado externo	Medidas de <i>performance</i>	Natureza da escala
Cadogan <i>et al.</i> (1999)	Cadogan <i>et al.</i> (1999)	Volume de vendas por empregados; objetivos gerenciais; satisfação geral.	Objetiva
Francis e Collins-Dodd (2000)	Orientação Proativa e Conservadora para Exportação	Intensidade de exportação; vendas externas; crescimento da intensidade exportadora e margem bruta de lucratividade das exportações.	Objetiva
Cadogan <i>et al.</i> (2002)	Cadogan <i>et al.</i> (1999)	<p>Escala de quatro itens para verificar satisfação com as exportações. Medeiam os objetivos de exportação da empresa e incluem: volume de vendas externas, lucros da exportação, <i>market share</i>, taxa de entrada em novos mercados.</p> <p>O crescimento das exportações é verificado por meio da comparação das vendas externas nos últimos três anos.</p> <p>Solicitação de comparação com a taxa de expansão da empresa em relação à expansão do seu principal concorrente.</p> <p>Satisfação geral com o sucesso das exportações.</p>	Subjetiva
Akyol e Akehurst (2003)	Cadogan <i>et al.</i> (1999)	<p>Escala com cinco dimensões: vendas externas; crescimento das exportações; satisfação com operações de exportação: vendas externas, <i>market share</i>, taxa de entrada em novos mercados; <i>Performance Competitiva - performance</i> em relação ao principal competidor em termos de volume de vendas, <i>market share</i>, taxa de entrada em novos mercados; <i>Performance Exportadora Geral - verificação de satisfação geral.</i></p>	Objetiva e Subjetiva
Macera e Urdan (2004)	Cadogan <i>et al.</i> (1999)	Indicadores: o tempo de atuação da empresa em atividades exportadoras; o faturamento advindo das exportações e a participação do faturamento das exportações sobre o faturamento total das empresas.	Objetiva

Fonte: Garrido *et al.* (2009, p. 317).

Ao analisar o resumo feito pelos autores, verifica-se também que a maioria dos estudos opta por escalas objetivas, e mesmo as subjetivas apresentam medidas de *performance* eminentemente quantitativas, voltadas para exportadores de bens, não de serviços.

Para a avaliação de desempenho em internacionalização especificamente de empresas de serviços, verificou-se que a inexistência de literatura sobre o tema, e o uso das teorias acima descritas é insuficiente e inexato para o presente estudo. Insuficiente, porque aborda de forma preponderante fatores como total de vendas e subsidiárias no exterior, enquanto que empresas exportadoras de serviços apresentam características específicas, como o fato de que as mesmas não estão necessariamente atreladas a uma localização (KON, 1999). O autor ressalta que existe uma movimentação de fatores que não está sujeita às mesmas barreiras impostas ao comércio de bens, como por exemplo, as tarifas, cotas, taxas de importação, entre outras barreiras alfandegárias (MOURA E PIZA, 2010), assim como a necessidade de uma estrutura como a das empresas exportadoras tradicionais. Inexato, porque quanto maior o aspecto intangível, mais diferente é do setor tradicional de produtos e mais se requer em termos de esforços e processos de internacionalização (PLABARBER; GHAURI, 2012), tornando consequentemente sua avaliação diferente. *KIBS* criativas têm modos específicos de internacionalização que são compatíveis com estas especificidades: intensidade de conhecimento; processo criativo individual e coletivo; relacionamento forte com clientes e inserção local no mercado de atuação (ABECASSIS-MOEDAS, 2012; MULLER; ZENKER, 2001), e consultorias de *design* enfrentam desafios cruciais para serem competitivos internacionalmente, além das deseconomias de escala que enfrentam (ABECASSIS-MOEDAS, 2012).

Dessa forma, para cumprir com os objetivos deste trabalho, buscou-se uma nova pauta de indicadores de avaliação, realmente adequados para empresas de serviços e, mais especificamente, para *KIBS*, para que se conseguisse avaliar o desempenho de escritórios de *design*. Com este intuito, foram escolhidos seis especialistas na área para validar estes critérios específicos, com os quais foi possível avaliar o processo de internacionalização dos escritórios de *design* incubados.

2.4 INCUBADORAS

Santos *et al.* (2010) definem incubadoras como espaços laborais sem o intuito lucrativo imediato, que permitem o desenvolvimento planejado de pequenas e médias empresas que estão em processo de inserção no mercado ou investindo em novos projetos. Este espaço possibilita o auxílio técnico às empresas incubadas, minimizando a probabilidade de fracasso diante das ideias inovadoras. O objetivo central da incubadora é fortalecer o empreendedor, na medida em

que organiza os procedimentos produtivos, administrativos e comerciais para que possam sobreviver ao acirrado mercado competitivo.

No Brasil, o conceito de incubadora começou a ser desenvolvido e apropriado nas dinâmicas empresariais a partir dos anos 1980, de forma tardia se comparado aos Estados Unidos e Europa, que, a partir de recessões econômicas, inovaram nos conceitos de arranjos empresariais, empregando conceitos acadêmicos, tecnológicos e de inovação. Com o crescente mercado globalizado e competitivo diante de uma concorrência internacional mais acirrada, as empresas viram-se obrigadas a repensar o processo produtivo e de qualidade, incorporando novas tendências de mercado. Surge então o papel das incubadoras como forma de assistir estas empresas, possibilitando uma maior taxa de sobrevivência e ofertando a possibilidade de inovar (RIBEIRO *et al.*, 2005).

Para que uma incubadora de empresas tenha sucesso é necessário fazer uma seleção adequada das empresas que irão ser incubadas, estabelecendo critérios, que podem variar de acordo com os objetivos da incubadora. [...] fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócios, tendo como foco principal a inovação são os objetivos principais de uma incubadora de empresas. [...] visam incentivar o empreendedorismo inovador nos incubados ou associados. As incubadoras tentam ajudar pessoas que não possuem ideias inovadoras, mas não possuem o conhecimento técnico específico para colocá-la em prática. (SANTOS *et al.*, 2012, p. 1).

De acordo com Bezerra *et al.* (2014) as incubadoras também podem ser descritas como ferramentas para apoiar e subsidiar empreendimentos locais, possibilitando o surgimento do ambiente empreendedor e inovador diante de um cenário de desenvolvimento ou em desenvolvimento. O surgimento das incubadoras beneficia toda a sociedade, pois estimula a inovação, gera resultados econômicos e financeiros e evidencia as potencialidades de uma região. Ainda de acordo com Bezerra *et al.* (2014) o principal benefício da constituição de incubadoras está em possibilitar que empresas nascentes possam se estabelecer no mercado com mais sucesso e competitividade.

A inovação é cada vez mais importante para o desenvolvimento socioeconômico dos mais diversos países, os quais reconhecem que, para melhorar e ampliar suas estruturas industriais e de exportação, são necessárias medidas cuidadosamente formuladas para estimular atividades de ciência e tecnologia articuladas com as demandas do setor produtivo (RIBEIRO *et al.*, 2005, p. 3).

Segundo Forte *et al.* (2005) um expressivo número de pequenas empresas, após a sua inserção no mercado internacional, percebe o leque de oportunidades que surge diante das atividades de exportação. Destaca-se que estas organizações deparam-se com culturas diferenciadas, concorrentes contundentes, uma cadeia de operações mais intensa e desafiadora, a necessidade de inovação, agilidade e flexibilidade. Entende-se que a partir da contemplação

destes requisitos a empresa ficará mais competitiva, inclusive no seu ambiente de origem e apresentará melhores resultados.

Ainda de acordo com o Forte *et al.*, (2005), para consolidar as oportunidades no mercado exterior, uma forma de apoiar as pequenas empresas neste processo de internacionalização é a instalação de incubadoras internacionais. Um estudo realizado sobre a gestão praticada para as incubadoras demonstrou que incubadoras oferecem serviços de apoio aos incubados, relacionados ao processo de internacionalização, serviços estes que referem-se ao estabelecimento de relações internacionais, promoção das exportações e pesquisas.

A ANPROTEC (2016) define como incubadora uma entidade que tem por objetivo oferecer suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso. Para isso, oferece infraestrutura, capacitação e suporte gerencial, orientando os empreendedores sobre aspectos administrativos, comerciais, financeiros e jurídicos, entre outras questões essenciais ao desenvolvimento de uma empresa (ANPROTEC, 2016).

Historicamente, as incubadoras são constituídas para gerar e desenvolver o empreendedorismo amparando o estágio inicial de empresas nascentes, desta forma, contam com o apoio financeiro, econômico e intelectual de associações, universidades e instituições governamentais.

Phan *et al.* (2005) afirmam que as universidades compreendem que estas instituições são um meio de promover o desenvolvimento econômico regional. Parques Científicos e Tecnológicos e Incubadoras tornaram-se um fenômeno internacional. Os mesmos autores concluem que a necessidade de aumentar a população de pequenas empresas de alta tecnologia tem contribuído para um aumento substancial na despesa pública e privada em parques científicos e incubadoras de empresas.

Uma característica importante de incubadoras, segundo Pauwels *et al.* (2016), é que, ao contrário de empresas independentes, essas entidades estão profundamente arraigadas no sistema político. Incubadoras de apoio público e parques científicos são considerados como instrumentos de desenvolvimento econômico e de negociação política.

O objetivo norteador de uma incubadora, sob o prisma de Dornelas (2002), deve ser a produção de empresas de sucesso, em atenuante desenvolvimento, financeiramente viáveis e competitivas em seu mercado, essencialmente após estarem graduados. O empreendedorismo é fator determinante e fundamental para a consolidação dos serviços de uma incubadora, para tanto o empreendedor deverá desenvolver algumas qualificações, segundo Andersson (2000, p. 67):

(i) A habilidade para ver novas combinações; (ii) A vontade de agir e desenvolver estas novas combinações; (iii) A visão de que agir de acordo com a própria visão é mais importante do que cálculos racionais; (iv) A habilidade de convencer outros a investir nos projetos empresariais; e (v) O tempo certo.

Na constituição de incubadoras o empreendedorismo é o instrumento fundamental para consolidar a ideia em um plano de negócio.

Barbero *et al.* (2012) convergem em quatro grandes modelos de incubadoras:

- Centros de inovação de negócios, com um foco no desenvolvimento econômico regional;
- Incubadoras universitárias para facilitar a comercialização de tecnologia;
- Incubadoras de pesquisa incorporadas em institutos de pesquisa;
- Incubadoras *stand alone* que são centradas na seleção e apoio aos empreendimentos de alto potencial.

Engelman e Fracasso (2013) destacam que os serviços prestados pelas empresas incubadas apresentam melhores resultados a partir do momento em que estão graduados, pois as ações das incubadoras fortalecem o desenvolvimento no mercado internacional, enquanto a empresa ocupa-se em consolidar-se no mercado interno. A competição torna-se mais assertiva, proporcionando melhores resultados e possibilidade de sucesso no processo de internacionalização.

Engelman *et al.* (2015), em pesquisa realizada com cento e quinze empresas incubadas, distribuídas pelos estados de São Paulo, Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro, demonstrou que, em média, essas empresas dispõem de quatro empregados e 30,5% têm menos de dois anos de atividades comerciais. Destaca-se que a maioria das incubadoras (cerca de 74%) está vinculada com alguma universidade ou centro de pesquisa. Entre as características que influenciam o processo de internacionalização das incubadoras, os fatores organizacionais são os mais importantes para apoiar o processo de internacionalização.

A segunda construção é a Rede (2,69), seguida pelos Empresários (2,29). Por fim, o mercado externo (2,13). Ao contrário, nos resultados encontrados por Engelman; Fracasso (2013) com empresas incubadas e graduadas, o mercado externo foi a segunda construção, seguida pela Rede. Esta diferença de percepção entre os gestores de empresas e gestores de incubadoras pode indicar que incubadas como ainda está sendo estruturada, prioriza características ainda mais gerais do que aqueles especificamente destinados a internacionalização (ENGELMAN *et al.*, 2015, p. 36).

De acordo com Engelman e Fracasso (2013), verifica-se que os serviços e as ações executadas pelas incubadoras em expressividade são as consultorias, assessorias, treinamentos, cursos, atividades relacionadas com propriedade intelectual, gestão, tecnologia, inovação, fortalecimento das redes nacionais e participação em eventos. A pesquisa ainda evidenciou que treze incubados realizaram operações internacionais e que a forma de entrada no mercado

exterior foram a exportação e as alianças estratégicas, sendo que estas empresas intensificaram suas atividades no mercado da Europa Ocidental e América do Sul. (ENGELMAN; FRACASSO, 2013)

Os resultados demonstram que a incubação afeta positivamente a internacionalização das empresas, uma vez que cerca de 8% das empresas incubadas iniciaram o processo de internacionalização. Este índice pode ser considerado elevado em comparação com menos de 2% das micro e pequenas empresas exportadoras do Brasil. Se considerarmos que apenas uma pequena parte das exportações é de empresas brasileiras de média e alta tecnologia (MDIC, 2010; Sebrae, 2011), este número é ainda maior (ENGELMAN *et al.*, 2015, p. 36).

Em relação aos modelos utilizados para determinar suas operações e funcionamento, identificam-se quatro grupos de incubadoras (ARANHA, 2003)

a) “*Bricks and mortar*”: refere-se ao modelo mais simples, pois concentra esforços na estrutura física e prestação de serviços locais;

b) “*HUB/Venture Incubator*”: compreende o modelo de divisões especializadas que oferecem uma variedade de serviços;

c) “*Eggubator*”: dispõe de uma rede completa de serviços, com base nas alianças e parcerias e representam uma rede de excelência empresarial.

d) “*Without Walls*”: incubadora virtual, ou seja, “sem paredes”. Esta modalidade abriga uma gama de serviços oferecidos através de uma plataforma virtual, não presencial. Além de tratar-se de um modelo diferenciado, destaca-se pela inexistência de custos administrativos associados às instalações físicas e pela captação e atendimento de clientes (incubados) sem restrição de tempo e espaço (DORNELAS, 2002).

São consideradas incubadoras virtuais aquelas que prestam aos empreendedores todos os serviços e apoio necessários ao desenvolvimento dos empreendimentos comuns às incubadoras, mas, normalmente, não oferecem espaço físico e infraestrutura compartilhada, tendo como principal foco o apoio de marketing, o acesso à rede de contatos, tecnologias, recursos humanos e assessoria fiscal e contábil (DORNELAS, 2002). Por fim, as aceleradoras tem surgido como um novo modelo de apoio a novos negócios, oferecendo programas de mentorias, oportunidades de *networking* e acesso à fundos de investimento e caracterizando-se pelo curto período de incubação, na qual busca acelerar o desenvolvimento das *startups*, baseado no conhecimento intensivo e em serviços intangíveis (i.e. mentoria, *networking*) (PAUWELS *et al.*, 2016).

2.5 SÍNTESE REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho foi baseado nos temas Internacionalização, Internacionalização de Serviços, *KIBS*, Consultorias de *Design*, Internacionalização de *KIBS*, Desempenho na Internacionalização e Incubadoras.

A seguir, um quadro síntese com todos os autores usados como referência neste trabalho.

Quadro 6 – Síntese do referencial

Tema	Autor(es)
2.1 Internacionalização	CAVUSGIL <i>et al.</i> (2010); ROCHA; ALMEIDA (2006); JOHANSON; VAHLNE (2009); VAHLNE; JOHANSON (2013); KAFOUROS <i>et al.</i> (2008); ZAHRA; IRELAND; HITT (2000);
	DERESKY (1994); KEEGAN (2008); LORGA (2003) ; PORTER (2004).
2.1.1 Abordagens	COSTA; SANTOS (2011); DIB; CARNEIRO (2008); CHRISTOFOR (2008); FLEURY; FLEURY(2007);
	JOHANSON; VAHLNE (2009); PENROSE (1962); CYERT; MARCH (1963); JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL (1975);
	JOHANSON; VAHLNE (1977); ANDERSSON (2000); ANNUSHKINA (2012); BREUGEL (2011);
	VEIGA; ROCHA (2001); KLEIN; ROTH (1990); FERNANDES; ROCHA (2005); KAMAKURA; RAMÓN-JERÓNIMO; GRAVEL (2012),
	OLIVEIRA; TORKOMIAN (2005); ZEN; FENSTERSEIFER; PRÉVOT (2009).
Teóricas Principais	
2.1.1.1 <i>Born Globals</i>	CHETTY; CAMPBELL-HUNT(2004); OVIATT; MCDOUGALL (1994, 1997, 2005); RENNIE (1993);
	JOHANSON; VAHLNE (1977); MCDOUGALL <i>et al.</i> (1994);
	MCAULEY (1999); KNIGHT; CAVUSGIL (2004); CAVUSGIL <i>et al.</i> (2010); KALINIC; FORZA (2011); MACHADO; NIQUE (2016);
	DANIK;KOWALIK (2013); MADSEN; SERVAIS (1997); TANEV (2012); MADSEN (2013);
	AUTIO <i>et al.</i> (2000); MCDOUGALL; OVIATT (2000); WELBOURNE; DE CIERI (2001); SHRADER(2001);
	KNIGHT (1997); GABRIELSSON <i>et al.</i> (2008); SCHWENS; KABST (2009); ZAHRA; GEORGE (2002); KNIGHT; CAVUSGIL (1996); GABRIELSSON; GABRIELSSON (2004);
	FREEMAN <i>et al.</i> (2006) ;
2.1.2	DELGADO (2010); FITZSIMMONS; FITZSIMMONS (2008); PATALA (2008); CAVUSGIL <i>et al.</i> (2010).
	SILVA; SOUZA (2014); PIZA; MOURA (2010); BUCKLEY; PASS; PRESCOTT (1999) ; PLA-BARBER; SANCHEZ; MADHOCK (2010);
	COWELL(1986); PLA-BARBER; GHOURI (2012); ELG; GHOURI; TARNOVSKAYA (2008);
	GABRIELSSON; GABRIELSSON (2011); VAHLNE; IVARSOON; JOHANSON (2011); KON (2009).
Internacionalização de Serviços	
	MULLER; DOLOREUX (2007); MILES <i>et al.</i> (1995); DEN HERTOOG (2000); BETTENCOURT <i>et al.</i> (2002); TOIVONEN (2004; 2006) ; EVANGELISTA (2000); CASTELLS (1996, 2000); CAMACHO; RODRIGUEZ (2005); CAINELLI <i>et al.</i> (2006); TETHER (2003); MILES (2008);
	ABECASSIS-MOEDAS <i>et al.</i> (2012); MACPHERSON (2008); SHEARMUR; DOLOREUX, LAPERRIÈRE (2015);
	HALLDIN (2010); TOIVONEN (2004); MULLER; DOLOREUX (2007).
2.2 KIBS	
	ABECASSIS-MOEDAS <i>et al.</i> (2012); MULLER (2001); HILL; JOHNSON (2003); VERGANTI (2006, 2008);
	COLOMBO; DELL'ERA; FRATTINI (2011, 2012); HARGADON (1998); ABECASSIS-MOEDAS; BENMAHMOUD JOUINI (2008).
	DELL'ERA <i>et al.</i> (2011); ULRICH; EPPINGER (2011); RAVASI; LOJACONO (2005); DELL'ERA; VERGANTI (2007);
<i>Design</i>	RINDOVA E PETKOVA (2007); FRANZATO (2011).
2.2.2	
	ABECASSIS-MOEDAS <i>et al.</i> (2012); DEN HERTOOG (2000); DI MARIA <i>et al.</i> (2012); TOIVONEN (2004, 2006); HALLDIN (2010);
	MULLER; ZENKER (2001); HILL; JOHNSON (2003);
2.3 Desempenho na	
	SULLIVAN (1994, 1996), KUO; WANG (2005); OESTERLE; RICHTA; FISCH (2013); LONCAN; NIQUE (2010); SUN; LEE (2013)
	MACHADO (2009); BARCELLOS (2010); JOHANSON; VAHLNE (2009);
	KAFOUROS <i>et al.</i> , 2008) ZOU <i>et al.</i> , 1998MOURA E PIZA, 2010
	GARRIDO <i>et al.</i> (2009); PLABARBER; GHOURI (2012) ; ABECASSIS-MOEDAS (2012); MULLER; ZENKER (2001).
Internacionalização	
2.4 Incubadoras	SANTOS <i>et al.</i> (2010) ; RIBEIRO <i>et al.</i> (2005); BEZERRA <i>et al.</i> (2014); FORTE <i>et al.</i> (2005); ANPROTEC (2016); PHAN <i>et al.</i> (2005);
	PAUWELS <i>et al.</i> (2016); DORNELAS (2002); ANDERSSON (2000); BARBERO <i>et al.</i> (2012) ; ENGELMAN; FRACASSO (2013); ENGELMAN <i>et al.</i> (2015);
	ARANHA (2003).

Fonte: Elaborado pela acadêmica (2017).

3 MÉTODO

Este capítulo apresenta o método utilizado para atender os objetivos propostos para esta dissertação. Segundo Gil (2008), o método de pesquisa é o instrumento em que o pesquisador se faz entender e trata-se do procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.

Por tratar-se de estudo no campo de Administração de Empresas, é importante, primeiramente, conceituar o que uma pesquisa em Administração envolve. De acordo com Hair (2005, p. 31):

A pesquisa em administração é ampla. Envolve o estudo de uma série infindável de fenômenos e concentra-se em: (a) Estudar pessoas, incluindo funcionários, consumidores, supervisores, gerentes e administradores; (b) Entender sistemas ou grupos de pessoas, incluindo unidades empresariais estratégicas, escritórios, mão-de-obra em fábricas, grupos administrativos, conselhos de diretores, executivos, segmentos de mercado, culturas, subculturas, culturas corporativas, comunidades, empresas e indústrias; (c) Examinar a interação de pessoas com sistemas, incluindo sistemas de auditoria/contabilidade, sistemas legais, práticas administrativas, sistemas de compensação, sistemas de produção, processos de produção e sistemas financeiros.

A seguir, passa-se a delinear a pesquisa, definir a população-alvo e detalhar todo o processo de coleta e análise de dados, bem como a validação de critérios de avaliação dos incubados por especialistas.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa é de natureza qualitativa, a qual considera a existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. O método de pesquisa utilizado para o desenvolvimento deste trabalho apoia-se nos seguintes instrumentos: pesquisa exploratória, através de levantamento bibliográfico em bases secundárias e entrevistas em profundidade em bases primárias.

A pesquisa exploratória tem como conceito norteador o aprimoramento de ideias e proporcionar uma familiaridade com o problema de pesquisa, segundo Gil (2008). A pesquisa exploratória possui a característica básica de ser flexível e versátil, estruturando-se através do levantamento bibliográfico, das entrevistas com pessoas que possuem entendimento acerca da temática ou tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e, por fim, a análise de exemplos que forneçam uma compreensão do tema (MALHOTRA, 2012).

A pesquisa exploratória também pode servir para obter informações sobre a possibilidade de realizar uma investigação mais completa sobre um contexto

particular [...]. Ainda dentro desta lógica, a abordagem exploratória investiga problemas comportamentais cruciais para identificar variáveis promissoras estabelecendo e sugerindo afirmações para serem verificadas futuramente. Nesse contexto, a abordagem exploratória visa aumentar o conhecimento do pesquisador sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. (NIQUE; LADEIRA, 2014, p. 67).

Esta pesquisa exploratória foi dividida em três momentos. Inicialmente, realizou-se a pesquisa bibliográfica a fim de coletar informações de dados secundários, que subsidiou o segundo e terceiro momentos da pesquisa. No segundo momento, a pesquisadora dedicou-se à elaboração, a partir da literatura, de critérios de avaliação de desempenho de internacionalização que pudessem ser utilizados para avaliar os incubados, sujeitos da pesquisa. Entretanto, devido à inexistência de indicadores condizentes com o estudo na bibliografia consultada, decidiu-se montar uma lista de critérios gerais e submetê-la à apreciação e validação de especialistas. Para isso, foram realizadas entrevistas em profundidade com especialistas em internacionalização de serviços de *design* e também no segmento calçadista, os quais avaliaram os critérios sugeridos e auxiliaram na determinação de indicadores realmente capazes de avaliar o desempenho de internacionalização da população-alvo da pesquisa. Em um terceiro momento, foram realizadas entrevistas em profundidade com os incubados, usando então os critérios validados pelos especialistas para nortear a avaliação de seu desempenho.

No segundo e terceiros momentos da pesquisa exploratória, realizaram-se entrevistas em profundidade em fontes primárias. De acordo com Malhotra (2012) dados primários correspondem às informações originadas pelo pesquisador com o intuito de atender aos objetivos específicos da pesquisa em questão. “As entrevistas em profundidade constituem outro método de obtenção de dados qualitativos” (MALHOTRA, 2012, p. 121). Ainda segundo o autor, a entrevista em profundidade pode ser definida como “não estruturada, direta e pessoal em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado para descobrir crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico” (MALHOTRA, 2012, p. 163).

Uma vez definida a estratégia da pesquisa, passa-se aos critérios de seleção e definição de população-alvo.

3.2 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

Ao considerar-se os objetivos do trabalho, buscou-se um grupo de escritórios de *design* que estivesse iniciando seu processo de internacionalização, o que foi encontrado na *Start Line*, uma incubadora com foco em internacionalização, KIBS e *design*. Os escritórios de *design* incubados na *Start Line* foram escolhidos para o trabalho porque a formação da

incubadora nasceu justamente a partir da demanda de clientes de países vizinhos por serviços de *designers* de moda brasileiros, e seu objetivo é de promover a exportação de serviços de KIBS de *design*.

Foram entrevistados nove gestores dos escritórios de *design* incubados do Projeto *Start Line by Brasil*, implantado no ano de 2014 e desenvolvido até o presente momento. Considera-se como unidade de análise os negócios incubados, sendo que cada indivíduo incubado representa um negócio; portanto, o estudo trata da avaliação do desempenho na internacionalização de cada escritório de *design*.

3.2.1 A Incubadora *Start Line by Brasil*

A *Start Line by Brasil* é uma incubadora que foi concebida com o objetivo de promover a exportação de serviços, através da internacionalização de pequenos escritórios de *design* de calçados e de componentes para calçados. Em sua declaração de visão consta:

Ser uma incubadora de empresas inovadora e modelo no país, promovendo a moda brasileira através da exportação de serviços de *design* e tornando as empresas produtoras de materiais conhecidas pela sua capacidade de atendimento nos quesitos *design* e originalidade. (ASSINTECAL, 2017).

Sua missão é de:

Capacitar e apoiar *designers* brasileiros para que possam promover a moda nacional no exterior, possibilitando sua autonomia como empresários e sua inserção na economia globalizada. (ASSINTECAL, 2017).

A iniciativa é pioneira no país com foco em exportação de serviços de moda, fazendo parte do programa *Footwear Components by Brasil*, um conjunto de ações estratégicas da Assintecal na área internacional, executado com apoio da APEX e SEBRAE. Visa primeiramente vender o *design* brasileiro no exterior e assim promover, através desses serviços, a agregação de valor aos materiais para atrair mais negócios.

Instalada no município de Novo Hamburgo, sede da inteligência do setor calçadista brasileiro, a *Start Line* é administrada pela Assintecal, como uma incubadora *without walls* (ARANHA, 2003), com características de aceleradora (PAUWELS *et al*, 2016). A Assintecal é uma entidade sem fins lucrativos, criada em 1983, com o objetivo de nortear “a integração da indústria brasileira de fornecedores da cadeia coureiro-calçadista, ampliando a competitividade do segmento e garantindo ações que beneficiem todo o setor” (GUIMARÃES, 2013, p. 306). Atualmente, a entidade conta com 49 colaboradores e mais de 300 associados (ASSINTECAL, 2017).

O trabalho desenvolvido pela Assintecal baseia-se nos pilares do *Design*, Inovação e Sustentabilidade e, conforme Guimarães (2013) possui ampla atuação global na internacionalização competitiva e o modelo estratégico baseado na cooperação das empresas vinculadas, especialmente por meio de consórcios, que possibilitaram a inclusão das micro e pequenas empresas no contexto internacional.

A indústria calçadista movimenta US\$ 26,8 bilhões através de 81 mil empresas vinculadas diretamente a este setor, gerando 353 mil empregos diretos. Considera-se a terceira maior produtora de calçados do mundo, com 900 milhões de pares produzidos por ano, e exporta US\$ 1,1 bilhão. (ASSINTECAL, 2017). Para suprir os fabricantes de calçados, o setor de componentes cresceu na mesma proporção e se destaca, atuando com a produção de “cabedais, assessórios, materiais de reforço, saltos e solados, adesivos e químicos, ferramentas, embalagens, laminados e sintéticos, tecidos e não tecidos”. No Brasil, há mais de 3 mil empresas específicas de materiais para calçados, das quais 80% são micro ou pequenas empresas, gerando 145 mil empregos e movimentando US\$ 893 milhões em exportações, em 2015 (FCBB, 2017).

Além disto, a concentração de empresas do mesmo setor em uma mesma área geográfica, com uma crescente indústria de apoio, caracterizou um “*cluster*” que facilitou a formação de uma plataforma econômica e institucional no qual o subsequente crescimento da exportação se baseou para prosperar (SCHMITZ, 1995; KLEIN, 1991; VASCONCELLOS, 2012).

Com a diminuição das exportações brasileiras de calçados prontos, houve um incremento das vendas de materiais para mercados externos, iniciando uma trajetória de internacionalização descolada da indústria calçadista nacional. Os mercados alvo são Argentina (48%), Estados Unidos (18%), Alemanha (16%), México (9%) e Paraguai (9%) (ASSINTECAL, 2017).

A construção da estratégia da incubadora foi baseada em 3 pilares:

- Oportunidade de aproveitar a experiência internacional da equipe da Assintecal e IBB, os projetos e ações do *Footwear Components by Brasil*;
- Capacitação e apoio de serviços dos incubados sem que haja necessidade de uma sede física, através de seus parceiros estratégicos;
- Agregar além dos serviços normais de capacitação e serviços, apoio para comercialização com foco no mercado externo.

Em análise de mercado realizada para demonstrar a relevância do projeto comprovou-se o grande potencial existente para estes profissionais, principalmente em países produtores de

calçado na América Latina, como Peru, Colômbia e México. Tais países são os mercados-alvo das ações de promoção internacional e sua escolha confirma a Teoria de Uppsala, que preconiza a internacionalização gradativa através de mercados próximos e similares culturalmente (JOHANSON;VAHLNE, 1977, 2009). Após seleção no segundo semestre de 2014, as primeiras atividades com os incubados nestes mercados iniciaram em janeiro de 2015.

O lançamento deste programa de incubação de empresas foi realizado com recursos da APEX, mas foram aportados outros, provenientes do CNPq e do SEBRAE , já que as metas de capacitação e atendimento aos incubados, previstas no seu plano de negócios, só seriam possíveis com continuidade de financiamento. Após um ano de atividades, em função de redução de verbas governamentais, a incubadora teve o seu orçamento consideravelmente reduzido, o que diminuiu o número de participações em feiras e eventos no exterior. Entretanto, as capacitações e as ações de promoção comercial continuaram e a maioria dos incubados pagou diversas viagens internacionais por sua conta, para continuar no projeto. Alguns, em função da falta de verba para viagens, desistiram, e dos 15 selecionados iniciais chegou-se, dois anos depois a apenas nove participantes ativos.

3.2.1.1 Requisitos para Participação na Incubadora

Para participação na incubadora, os candidatos tiveram que preencher um formulário e enviar um *portfolio* de seus trabalhos. No regulamento para seleção para a incubadora, foram aceitos *designers* de moda e escritórios de *design*. Os inscritos deveriam comprovar formação técnica ou graduação superior em Moda, *Design* de Moda ou Modelagem de Calçados e Acessórios. Houve 30 inscritos para um total de 15 vagas.

A seleção seguiu a seguinte ordem:

1. Envio de formulário online, com *portfolio* em pdf;
2. Entrevista presencial com avaliadores da Feevale, Assintecal, IBB e Abicalçados, momento em que os candidatos podiam levar *portfolio* físico, amostras e protótipos;
3. Elaboração de um Plano de Negócios orientado por consultor contratado especialmente para a função, e validado pelo IBB junto com a Assintecal.

Considerou-se Competência Principal do incubado ter condições de oferecer serviço de *design* e/ou modelagem, entregando para os clientes um *portfolio* completo, incluindo descrição de materiais.

Foram consideradas Competências Secundárias as habilidades necessárias para a graduação da Incubação, que foram desenvolvidas através de capacitação:

- Identificar a organização e os processos próprios de uma empresa voltada para o comércio internacional;
- Identificar e analisar, na composição da estratégia comercial global, os efeitos de diferentes fatores, tais como preço, praça ou ponto, produto ou serviço e estratégias de venda;
- Identificar e interpretar a legislação que regula as atividades de comercialização internacional.
- Realizar transações comerciais internacionais, de forma autônoma, com interlocutores de diferentes culturas.

Para efeito de seleção, apenas a Competência Principal foi levada em consideração. Como havia dois candidatos por vaga, e todos os 30 candidatos apresentaram a Competência Principal desejada, os avaliadores levaram em conta:

- Conhecimento de inglês e/ou espanhol.
- Experiência de viagens e intercâmbios no exterior.
- Experiência no mercado nacional, com projetos em andamento no momento da entrevista.
- Experiência profissional trabalhando com profissionais de outros países.
- Desenvoltura e desinibição na entrevista.
- Coerência, bom senso e consistência na elaboração do plano de negócios.

Segue-se o detalhamento do perfil dos incubados.

3.2.2 Apresentação dos Escritórios de Design Pesquisados

A incubadora *Start Line* iniciou com 15 incubados, entretanto, após um ano de atividade, cinco haviam desistido e 10 permaneciam no projeto. Dos 10 remanescentes, um estava em viagem internacional no momento da coleta de dados, trabalhando em um projeto na China e não estava disponível para a entrevista em profundidade.

Os escritórios de *design* apresentam as seguintes características:

- São pequenas e micro empresas, sendo que dos 9 entrevistados, 5 trabalham sozinhos, sem funcionários.

- São MEI (micro empreendedores individuais) ou empresas de serviços optantes pela modalidade de tributação de lucro presumido ou simples.
 - Apenas 2 tem um escritório físico, os outros 7 operam com um *home office*.
 - Um escritório tem mais de 4 funcionários.
 - Todos já são atuantes no mercado nacional, já tendo seu capital de relacionamento e projetos em andamento na área de calçados e seus componentes.
- O Quadro 7 apresenta o perfil dos nove incubados entrevistados.

Quadro 7 - Perfil dos incubados entrevistados

Incubado	Formação	Tempo de	Mercados	Experiência
		Atuação	internacionais onde atua	
1	Formada no curso técnico de Arquitetura na Instituição Evangélica de Novo Hamburgo e graduada em Design de Produto com ênfase em Calçados e Artefatos pela Associação Pró Ensino Superior em Novo Hamburgo - FEEVALE e pós graduanda em Marketing pela FGV – Porto Alegre.	17 anos	Atualmente nenhum.	Atuou junto a empresas renomadas no mercado, como Henrich & Cia Ltda (Carrano), Usefashion, Estúdio Compór, Grendene, Barth Shoes, Colcci, Pampili e com consultoria nas entidades Assintecal e IBB. IBB. No mercado internacional trabalhou em vários países como consultora da Assintecal, sempre voltado para o mercado de calçados e componentes.
2	Graduada em Design Industrial pela EUCD, de Uruguai, Pós-graduada em Pele e Couro pela Polimoda de Florença, MBA na Universitá La Sapienza de Roma, MBA em Negócios de moda pelo IBModa/UCS.	15 anos	Colômbia, Argentina, EUA e Europa.	Experiência em marcas internacionais como Cole Haan, Victor Hugo, 1803 Shoes, Banana Republic, Jinga shoes e Polo Ralph Lauren. Atualmente voltada para a consultoria de empresas transferidos todos estes anos de conhecimento em projetos a medida na área de criação, desenvolvimento e tendências de moda para calçado e componentes. Atua como consultoria do IBB, Sebrae, Assintecal e em forma particular para empresas dos diversos segmentos de calçado, moda e componentes.
3	Formado em Design pela Ulbra e possui MBA em Branding pela ESPM.		Itália e EUA	Tem experiência em criação de novos produtos, marcas e Inovação em novos negócios. Recentemente agraciado com o prêmio House e Gift de Design, teve produtos com sua assinatura expostos na semana de Design de Milão-Itália. Presta consultoria pelo instituto By Brasil e pelo fórum InspiraMais.
4	Formado em Modelagem para Calçados pelo SENAI. Especialista em design e desenvolvimento de solados para calçados esportivos	13 anos	Atualmente nenhum.	Experiência no desenvolvimento de solados para calçados esportivos, com clientes como Rainha, Topper, Mizuno (Brasil), Timberland (Brasil) e Reef (USA). Desenvolveu projetos para solados da Reef Int., recebendo drafts (rascunhos) da sede em San Diego (CA)
5	Especialista em Moda e Design pelo curso de Pós-graduação em Criação e Desenvolvimento de Produtos pelo Orbitato - Instituto de Estudos em Arquitetura, Moda e Design, Brasil.		Itália e Inglaterra.	Atua como designer e pesquisadora na área de desenvolvimento econômico sócio-ambiental. Durante a sua especialização, desenvolveu uma Ecomatéria gerada através do reaproveitamento de plásticos comuns.
6	Especialista em estratégia e desenvolvimento de produtos. Graduado em Design de Produto pela Unesp, com MBA em Gerenciamento de Projetos pela FGV		Alemanha	Gerencia e coordena diversos trabalhos de design e de inteligência de mercado para clientes do Brasil e do exterior. Realizou trabalhos de desenvolvimento de solados, cabedais e arte-final. Atuou como designer de calçados da marca Penalty. Desde 2011, está à frente de seu próprio escritório de design.
7	Formada em administração de empresas com ênfase em negócios internacionais. Pós graduação em Design Estratégico na Unisinos.	12 anos	Colômbia e EUA.	Experiência nas áreas comercial e desenvolvimento de produto. Em 2014, fundou um estúdio de design estratégico que leva seu nome.
8	Formada em Comércio Exterior pela Unisinos e em Modelagem Básica pelo SENAI.	26 anos	Atualmente nenhum.	Escritório próprio em Madrid durante um ano para consultoria e desenvolvimento de produtos a clientes da Europa. Atualmente está a frente de seu próprio estudio de design, empresa que presta consultoria na criação e desenvolvimento de coleções de calçados, acessórios e matéria-prima em geral, pesquisa de tendências de moda e consultoria em design estratégico
9	Curso de Modelista Técnico pelo SENAI.	22 anos	Nenhum.	Experiência na área de exportação e mercado interno nacional, com experiência desde desenvolvimento de formas, saltos, plataformas e suas respectivas conferências de medidas

Fonte: Desenvolvido pela autora (2017).

Observa-se, no perfil dos profissionais, que todos já têm experiência no mercado nacional, com rede de relacionamentos próprios e contratos em andamento. Todos atuam como designers e atuam como especialistas nos seus segmentos.

3.3 COLETA DOS DADOS

A coleta de dados desta pesquisa ocorreu através de entrevistas em profundidade, que permitem que o pesquisador interaja com o respondente a fim de conhecer a sua percepção sobre o tema em discussão. As entrevistas são essencialmente necessárias para a coleta de dados, de forma a obter um *feedback* durante o processo investigatório e considerar dados intangíveis que repercutem durante a aplicação das perguntas (HAIR, 2005). Para o presente estudo determinou-se a coleta de dados a partir da entrevista semi-estruturada, ou seja, a entrevistadora conduziu as perguntas de acordo com as respostas obtidas. As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra para qualificar os dados analisados.

Ainda de acordo com Nique e Ladeira (2014), o objetivo da entrevista é estreitar o vínculo do pesquisador com os indivíduos envolvidos com o tema explorado. “Esta é uma estratégia de pesquisa que procura examinar o fenômeno dentro do seu contexto, sendo uma técnica fundamental utilizada nas pesquisas de caráter qualitativo”. (NIQUE; LADEIRA, 2014, p. 84).

Para este trabalho, delimitou-se a utilização da entrevista em profundidade que a partir das intenções do pesquisador buscou equacionar o problema de pesquisa e atender aos objetivos gerais deste estudo. “O diagnóstico de um problema de pesquisa deve ser entendido como uma descrição analítica de um contexto ou juízo do momento que envolve as características ou comportamento do que vai ser estudado” (NIQUE; LADEIRA, 2014, p. 53).

A entrevista semi-estruturada utiliza perguntas pré-determinadas, porém o pesquisador tem a liberdade de aplicá-las ou não, dependendo do contexto das respostas anteriores e da sua análise diante do respondente (HAIR, 2005).

A coleta de dados, ou seja, a aplicação da entrevista aos nove incubados ocorreu durante os meses de novembro e dezembro de 2016. O meio de aplicação da entrevista foi de forma presencial, com hora marcada pelo entrevistado, em seu ambiente de trabalho e com o uso de gravador para armazenar as respostas. A escolha deste método justifica-se pela amplitude das respostas obtidas e pela possibilidade de estabelecer um diálogo mais aberto com os entrevistados. Após a coleta de dados, partiu-se para a análise dos depoimentos dos entrevistados, usando a técnica de análise de conteúdo.

3.3.1 Definição de Critérios de Avaliação e Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados

Ao se pesquisarem critérios de avaliação de desempenho para internacionalização de empresas de serviços, encontrou-se uma limitação bibliográfica. Há expressivo material de pesquisa abordando critérios de avaliação de desempenho em internacionalização, porém voltados para empresas exportadoras de produtos dos setores primário e secundário, sem que haja indicadores específicos que mensurem os resultados de empresas do setor terciário.

Conforme visto em Cowell (1986) e Buckley *et al.* (1999) empresas exportadoras de serviços apresentam claramente as características de intangibilidade inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade, o que as diferencia das empresas produtoras de bens físicos. Isto leva ao questionamento se é válido utilizar critérios como os de Sullivan (1994, 1996), ou de Kafouros (2008), cuja avaliação é eminentemente por fatores econômicos.

Além disso, escritórios de *design*, assim como *KIBS* de maneira geral, apresentam de forma relevante a questão de relacionamentos e participação em redes como fator determinante de avaliação de seus negócios (ABECASSIS-MOEDAS, 2012).

Em busca de parâmetros mais adequados e consistentes para avaliar empresas de internacionalização de serviços especificamente, elaborou-se uma lista de critérios gerais e decidiu-se submetê-la à apreciação e validação de especialistas na área que pudessem responder esta questão e colaborar na definição de indicadores de desempenho das empresas incubadas.

Na escolha de tais especialistas, procurou-se por profissionais de mercado e acadêmicos, de diferentes áreas, mas todos com estreita relação com internacionalização de serviços e/ou *design* e que, preferencialmente, tivessem também experiência no setor calçadista e conhecimento de suas peculiaridades.

O Quadro 8 apresenta uma caracterização dos seis especialistas entrevistados. Por uma questão de confidencialidade, ao invés de citar nomes, os especialistas foram nomeados com letras de A a G.

Quadro 8 – Caracterização dos especialistas entrevistados

Especialista	Formação	Tempo de Atuação	Cargo	Especialista ou Generalista	Experiência
A	Graduada em Administração de Empresas pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (1975), mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1991), doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2003) e MBA em Identidade Empresarial pela Faculdade Antônio Meneghetti (2016).	50 anos	Superintendente da Assintecal e do Instituto by Brasil (IBB).	Especialista	Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Negócios Internacionais, atuando principalmente nos seguintes temas: estratégia, informação, <i>design</i> cadeia coureiro calçadista, serviços e estratégias de serviços.
B	Formado em Comércio Exterior e Pós Graduado em Administração da Produção pela Unisinos.	40 anos	Diretor de desenvolvimento de produto e executivo brasileiro expatriado, Nike Inc. Beaverton Oregon.	Especialista	Atuou na área de Desenvolvimento de Produto para escritório de empresa brasileira na Europa e trabalhou para Disney
C	Graduado em Comércio Exterior e Doutor em internacionalização pela Unisinos, professor e palestrante.	19 anos	Sócio de empresa de serviços em Comércio Exterior, palestrante e professor universitário.	Generalista	Comércio Exterior, com foco em logística internacional, serviços de exportação e projetos de internacionalização.
D	Tecnólogo em Produção de Calçados pela FEEVALE, Pós Graduado em Educação pela FEEVALE e MBA em Comércio Internacional pela Fundação Getúlio Vargas	30 anos	Diretor de empresa de consultoria internacional	Especialista	Diretor de escritório de consultoria internacional. Consultor especializado em desenvolvimento e produção de calçados e componentes. Experiência de 30 anos no setor. Credenciado pela ONU. Experiência internacional. Credenciado pelo Sebrae. Coordenador dos principais projetos e estudos do setor de calçados e bolsas em diversos polos calçadistas do país, bem como contratado pelo Governo da Colômbia para implementação de inovação na indústria calçadista deste país. Ex/diretor do IBTEC de Novo Hamburgo (Instituto Brasileiro de Tecnologia para Couro e Calçado).
F	Formada em Jornalismo pela Unisinos. MBA em Gestão Empresarial e Pós MBA em Inteligência de Negócios pela Fundação Getúlio Vargas. Pós MBA em Liderança Organizacional.	18 anos	Gerente de Projetos	Especialista	Gerente de projetos de entidade de classe do setor calçadista. Encarregada de coordenação com APEX dos projetos setoriais de internacionalização e <i>design</i>
G	Formado em Administração de Empresas pela UNISINOS e Doutor em Engenharia Industrial pela Universidade de São Paulo.	30 anos	Diretor da empresa de Consultoria Diferenciar, Professor e Pesquisador na Unisinos.	Generalista	Experiência na assessoria, na prospecção e formação de alianças tecnológicas entre as associações e empresas brasileiras com centros de tecnologia do Brasil, Itália, Estados Unidos, Espanha, Coreia do Sul, França, China e Alemanha, com objetivo de alavancar o incremento da exportação de componentes e de serviços por parte das empresas brasileiras. Palestrante internacional em eventos na Espanha, Itália, Colômbia e Estados Unidos.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Após a seleção dos especialistas, os mesmos foram submetidos a entrevistas em profundidade, com base em um roteiro semiestruturado (Apêndice 1), elaborado pela pesquisadora a partir do referencial teórico e também de sua própria vivência profissional no setor coureiro-calçadista. Uma lista de 13 critérios foi-lhes apresentada e solicitado aos especialistas que apontassem quais desses critérios poderiam gerar indicadores de desempenho de internacionalização realmente adequados para avaliar empresas de serviço e, ainda, qual o grau de relevância de cada um deles. Os critérios foram selecionados a partir do referencial teórico existente, perguntando-se aos especialistas se questões de natureza econômica e quantitativa também seriam relevantes para avaliar o desempenho na internacionalização dos escritórios de *design* incubados. Também foram acrescentados outros critérios à lista, relacionados com aspectos comportamentais de internacionalização, já que a Teoria de Uppsala,

em sua evolução, afirma que a internacionalização não é vista apenas com uma expansão para o exterior, mas incorpora a exploração de redes de relacionamento potenciais por entre fronteiras (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Os especialistas consultados foram questionados sobre 13 critérios:

1. Participação das receitas obtidas de projetos para o exterior em relação à Receita Operacional Bruta;
2. Aumento percentual das receitas obtidas com exportação nos últimos dois anos;
3. Rentabilidade dos projetos para o mercado interno x Rentabilidade das vendas para o mercado externo;
4. Tempo de exposição da empresa a atividades internacionais;
5. Alianças estratégicas com parceiros no exterior para venda de novos projetos e/ou desenvolvimento de novos processos (universidades, incubadoras, fornecedores, clientes, governo, centros de pesquisa, consultores, entidades de classe);
6. Número de países com os quais a empresa tem contatos ou onde participa de feiras, eventos e seminários;
7. Número de países nos quais a empresa tem ou teve projetos contratados;
8. Menções, artigos, editoriais e entrevistas sobre seu campo de atividade em publicações internacionais profissionais;
9. Existência de filial ou empresa associada no exterior;
10. Experiência internacional dos gestores;
11. Investimento em P&D específico para atender clientes de mercado externo;
12. Recebimento de premiações em concursos internacionais de sua área de atividade;
13. Participações regulares em feiras e/ou seminários internacionais do segmento;

A análise feita pelos especialistas a respeito de cada um desses critérios e os indicadores criados são apresentados no Capítulo 4 – Apresentação e Análise dos Resultados;

3.3.2 Elaboração do Documento Final de Coleta de Dados e sua Aplicação

A partir dos critérios validados pelos especialistas, partiu-se para a elaboração do documento final de coleta de dados junto aos incubados (Apêndice II).

Após a elaboração do instrumento, foram aplicadas as entrevistas em profundidade, em local escolhido pelos incubados. As entrevistas foram gravadas e transcritas posteriormente para análise.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

O propósito da análise de conteúdo é possibilitar ao pesquisador o entendimento através das perspectivas apresentadas pelos respondentes.

Este procedimento de análise de dados tem como propósito identificar e salientar as percepções obtidas pelo pesquisador no processo de coleta de dados.

Foram coletados o máximo de informações e percepções dos incubados selecionados e, a partir deste material, procurou-se responder os objetivos previamente propostos, realizando uma análise fidedigna e de qualidade.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados e analisados os dados levantados durante o processo de pesquisa junto aos incubados da *Start Line*, a fim de avaliar seu desempenho no processo de internacionalização durante os dois anos de incubação e, assim, atender ao objetivo do estudo.

Esse capítulo foi dividido em três partes. Na primeira, apresenta-se a conclusão do processo de validação, pelos especialistas, dos treze critérios de avaliação sugeridos, conforme explicitado no Capítulo 3 – Método, Seção 3.3, e do estabelecimento dos indicadores de desempenho utilizados posteriormente na avaliação das empresas objeto da pesquisa. Na segunda parte, apresenta-se um resumo do histórico de internacionalização de cada uma das empresas incubadas. A terceira parte refere-se à avaliação propriamente dita dos incubados, à luz dos onze indicadores de desempenho estabelecidos, com base nas respostas de cada incubado durante a entrevista presencial.

4.1 VALIDAÇÃO DOS ESPECIALISTAS E DEFINIÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

A análise feita pelos especialistas a respeito de cada um dos 13 critérios de avaliação propostos pela pesquisadora é sintetizada a seguir. Durante a entrevista, os especialistas foram solicitados a darem sua livre opinião sobre cada um dos critérios. Ao final, são estabelecidos os 11 indicadores de desempenho utilizados na posterior avaliação das empresas incubadas.

Critério 1: Participação das receitas obtidas de projetos para o exterior em relação à Receita Operacional Bruta:

Ao contrário do que afirma Kafouros (2008) ao preconizar a determinação do grau de internacionalização das empresas pela relação entre o seu faturamento total e o faturamento para exportação, os especialistas acharam este item importante, mas não o mais determinante para a avaliação. Na opinião dos especialistas D e F, se um escritório teve um ano ruim de faturamento no mercado interno e concluiu alguns poucos projetos de internacionalização, a utilização deste critério pode levar a uma distorção de avaliação, pois pode parecer, por exemplo, que 50% do faturamento de uma empresa se originaram da exportação, quando, na verdade, isto ocorreu porque seus negócios no país de origem foram muito ruins. Segundo o

especialista F, este critério é válido se avaliado em conjunto com outro, como o tempo em que a empresa atua no mercado internacional.

Critério 2: Aumento percentual das receitas obtidas com exportação nos últimos dois anos:

Neste critério, houve discordância entre os especialistas. Para alguns, este item é preponderante, já para a metade deles, este critério determina exatamente o que diz – aumento de receita – mas não significa que uma empresa seja internacionalizada. Para a especialista A, que tem um perfil muito técnico, a questão de resultados financeiros é determinante: se não houver aumento de receita advinda da exportação, então não houve internacionalização. Para a especialista B, com o perfil de quem presta serviços para empresa norte-americana, o faturamento também é determinante. Já para os incubados C, D e F, o aumento das receitas não é indicador fiel de internacionalização, pois representa um retrato de um momento da empresa, mas não necessariamente uma demonstração de sua relação com o mercado na forma institucional, ou de participação em redes de relacionamento.

Critério 3: Rentabilidade dos projetos para o mercado interno x Rentabilidade das vendas para o mercado externo:

Neste quesito, mais uma vez houve opiniões opostas dos especialistas. Para profissionais como A, C e G, a rentabilidade maior dos projetos para exportação é um critério determinante. Para B, D e F, não é assim. Para D, sócio de um escritório de *design* e serviços técnicos para a área calçadista, que presta serviços para clientes no exterior há mais de 10 anos e tem mais de 30 anos de experiência no setor, a rentabilidade é uma questão de momento de mercado. Em determinado ano, até pela variação cambial, a empresa pode ter um resultado financeiro melhor, em outros não, mas mesmo nos anos piores em termos de rentabilidade, ela pode ter atendido muitos clientes externos, com muito sucesso.

Critério 4: Tempo de exposição da empresa a atividades internacionais:

Este foi o item com unanimidade total entre os especialistas. Segundo todos eles, quando se trata de empresas de serviços, o tempo em que vêm participando de feiras e eventos

internacionais e, conseqüentemente, o tempo em que vêm construindo seu *network* de negócios internacionais, é o melhor critério de avaliação de sua internacionalização.

Critério 5: Alianças estratégicas com parceiros no exterior para venda de novos projetos e/ou desenvolvimento de novos processos (universidades, incubadoras, fornecedores, clientes, governo, centros de pesquisa, consultores, entidades de classe):

Neste critério, houve unanimidade por parte dos entrevistados, que o colocaram como fator determinante para avaliação de desempenho. A questão das alianças estratégicas para uma empresa que exporta é primordial, porque confirma que a exploração de redes de relacionamento além fronteiras e o fechamento de negócios com base em relacionamentos específicos com outros atores, sejam esses estritamente de negócios ou pessoais, é um fator determinante na internacionalização gradual da empresa (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Além disto, as alianças estratégicas no estrangeiro ajudam a minimizar os efeitos de *Liability of Outsidership* (JOHANSON; VAHLNE, 2009) e de *Liabilities of Foreignness* (ZAHEER, 1995), que são conceitos que demonstram que - ao não fazer parte de redes de relacionamento locais - uma empresa, mesmo em condições de negócios similares, enfrenta maiores dificuldades para entrar e sobreviver no mercado. Neste sentido, a complexidade do processo de internacionalização pode ser minimizada para empresas que fazem parte de redes interorganizacionais, principalmente para as pequenas, tornando-as mais competitivas na inserção internacional (ZEN; FENSTERSEIFER; PRÉVOT, 2009).

Cada mercado tem seu sistema de relações, e um *outsider* tem dificuldades em inicialmente identificar as relações formais e informais e depois fazer parte desta rede, o que pode fazer a diferença entre um resultado organizacional superior ou inferior (ANNUSHKINA, 2012).

Critério 6: Número de países com os quais a empresa tem contatos, ou onde participa de feiras, eventos e seminários:

Para quatro dos seis especialistas, este critério é importantíssimo, sendo até mais importante que o critério seguinte, que é o **Número de países nos quais a empresa teve projetos contratados**. A extensão da rede comercial internacional, para a especialista A, é o que vai determinar o fechamento de negócios no devido tempo e garantir a internacionalização

da mesma no médio e longo prazo. Para o especialista F, com outro enfoque, apenas contatos e participação em eventos não servem como critério.

Critério 7: Número de países nos quais a empresa tem ou teve projetos contratados:

Aqui houve empate entre os especialistas, sendo que a metade deles teve uma avaliação positiva para o critério e a outra afirmou que não é relevante. Para o especialista B, que tem uma carreira internacional sólida, uma empresa pode ser altamente internacionalizada e fazer negócio com poucos países, ou mesmo com apenas um. Para o entrevistado C, ser especialista em um ou poucos mercados pode dar um foco importante para ser bem sucedido em determinados mercados. Já para o especialista F, o número de países com os quais a empresa tem projetos contratados é um dos principais critérios de internacionalização.

Critério 8: Menções, artigos, editoriais e entrevistas sobre seu campo de atividade em publicações internacionais profissionais:

Este critério não foi considerado relevante para cinco dos seis especialistas, por considerarem que não representa um critério para validação de internacionalização, mas sim um critério de reconhecimento de habilidade ou notório saber no seu campo de atuação.

Critério 9: Existência de filial ou empresa associada no exterior:

Para a totalidade dos especialistas, é um critério válido e importante, pois, nas palavras do especialista C, que resume a opinião de todos, demonstra um comprometimento em longo prazo com um mercado fora de seu país de origem.

Critério 10: Experiência internacional dos gestores:

Para quatro dos seis especialistas, a experiência internacional dos gestores é importante critério. Tal posicionamento corrobora o que afirmam Oliveira e Torkomian (2005) de que as firmas enfrentam dificuldades ao adentrarem mercados externos, por questões como falta de informações para adequação ao mercado externo, na compreensão da cultura, de políticas e da burocracia envolvida no país-alvo. Um gestor com experiência em negócios internacionais já tem condições de minimizar estes fatores. Também Klein e Roth (1990) e Fernandes Rocha

(2005) falam das dificuldades percebidas por empresas em função da distância psíquica dos mercados, um fator cuja importância diminui se o gestor estiver habituado a um ambiente de negócios multicultural.

Critério 11: Investimento em P&D específico para atender clientes de mercado externo.
(Por tratar-se de serviços, quando aqui se fala em P&D, entende-se como adaptação de seus serviços a um novo mercado e realidade cultural e socioeconômica, bem como pesquisa e desenvolvimento de novos materiais com empresas parceiras para uso em projetos de seus clientes):

Neste item houve opiniões contraditórias entre os especialistas. Para os entrevistados C, D e G, é um fator-chave quando se fala de exportação de serviços de *design*, pelo valor agregado que KIBS agregam aos componentes e materiais envolvidos no processo de relacionamento comercial com seus clientes. Quando a incubadora foi formada, sob a égide da ASSINTECAL, que é uma entidade que cuida dos interesses dos fabricantes de componentes para calçados, seu objetivo, expresso na sua visão, era promover a moda brasileira através da exportação de serviços de *design* e tornar as empresas produtoras de materiais conhecidas pela sua capacidade de atendimento nos quesitos *design* e originalidade. Ou seja, promover a exportação de produtos através de projetos de *design*. Esta estratégia encontra respaldo na literatura, já que KIBS são consideradas veículos de inovação para seus clientes, conforme visto em vários estudos, como Camacho e Rodriguez (2005), Evangelista (2000), Cainelli *et al.* (2006), Tether (2003), Miles (2008), Toivonen (2004, 2006), Abecassis, Moedas *et al.* (2012) e ainda mais consultorias de *design*, que têm um papel específico em desenvolvimento de novos produtos (COLOMBO; DELL'ERA; FRATTINI, 2011, 2012; HARGADON, 1998; ABECASSIS-MOEDAS; BENMAHMOUD JOUINI, 2008). Entretanto, este fator não foi considerado dos mais relevantes pelos especialistas, pois, segundo eles, o fato de investir em P&D e inovar, não constitui critério determinante para avaliação de internacionalização.

Critério 12: Recebimento de premiações em concursos internacionais de sua área de atividade:

A maioria dos especialistas achou este item irrelevante. Pela mesma razão apontada no Critério 8, acreditam ser esse um fator que não valida a internacionalização de uma empresa. Entretanto, esta pode ser uma questão específica do setor calçadista, que não é conhecido por

participação em publicações acadêmicas e profissionais internacionais. Para KIBS de outros setores, como arquitetura, publicidade e *design* industrial, premiações e publicações podem vir a ser consideradas importantes por especialistas de sua área.

Critério 13: Participações regulares em feiras e/ou seminários internacionais do segmento:

Para cinco dos seis especialistas, a participação regular em feiras e eventos internacionais é um critério válido de avaliação de desempenho. Independentemente de fechamento ou não de negócios, a participação regular denota comprometimento a médio e longo prazo, bem como, nas palavras do especialista D, momento de importante encontro com seu *network*.

Com base nas análises feitas pelos especialistas, elaborou-se o instrumento de coleta de dados junto aos nove incubados da *Start Line*, contemplando 11 indicadores de desempenho na internacionalização, conforme validação:

- Considerados como **INDICADORES DETERMINANTES** na avaliação: os critérios **4, 5, 6, 9, 10 e 13;**
- Considerados como **INDICADORES RELEVANTES** para a avaliação: os critérios **1, 2, 3, 7, e 11.**

Quadro 9 – Indicadores de Avaliação

Critérios	Indicador Determinante	Indicador Relevante
1. Participação das receitas obtidas de projetos para o exterior em relação à Receita Operacional Bruta		X
2. Aumento percentual das receitas obtidas com exportação nos últimos dois anos		X
3. Rentabilidade dos projetos para o mercado interno x Rentabilidade das vendas para o mercado externo		X
4. Tempo de exposição da empresa a atividades internacionais	X	
5. Alianças estratégicas com parceiros no exterior para venda de novos projetos e/ou desenvolvimento de novos processos	X	

Crítérios	Indicador Determinante	Indicador Relevante
6. Número de países com os quais a empresa tem contatos ou onde participa de feiras, eventos e seminários	X	
7. Número de países nos quais a empresa tem ou teve projetos contratados		X
8. Menções, artigos, editoriais e entrevistas sobre seu campo de atividade em publicações internacionais profissionais		
9. Existência de filial ou empresa associada no exterior	X	
10. Experiência internacional dos gestores	X	
11. Investimento em P&D específico para atender clientes de mercado externo		X
12. Recebimento de premiações em concursos internacionais de sua área de atividade		
13. Participações regulares em feiras e/ou seminários internacionais do segmento	X	

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Os critérios 8 e 12, considerados pelos especialistas como IRRELEVANTES, não foram utilizados como indicadores.

É importante ressaltar que vários estudos (SULLIVAN, 1994, 1996; KAFOUROS, 200; ZOU *et al.*, 1998; BARCELLOS, 2010; OESTERLE;RICHTA; FISCH, 2013) que se dedicaram a avaliar a internacionalização de empresas de uma maneira geral, propõem, como elementos de avaliação de desempenho dessas empresas no mercado mundial, parâmetros eminentemente objetivos e mensuráveis.

Com relação aos cinco critérios considerados pelos especialistas como indicadores determinantes para a avaliação de desempenho na internacionalização de serviços, e consequentemente de *KIBS*, nota-se que é uma lista distinta de estudos existentes, pois critérios relacionados diretamente ou indiretamente com *networks* e suas ramificações aparecem como determinantes, enquanto que critérios de avaliação econômica aparecem em segundo plano. Para os especialistas, os critérios considerados indicadores relevantes só podem ser levados em conta se a empresa tiver obtido uma avaliação positiva nos determinantes.

Os critérios apontados pelos especialistas como indicadores determinantes permitem avaliar uma empresa independentemente da situação econômica conjuntural. Por exemplo, se,

em determinado período, a empresa, por problema de variação cambial ou crise econômica, tiver realizado poucos negócios, não significa que ela não seja internacionalizada, preparada para competir no cenário global, opinião esta externada pelos especialistas B, D, E e F.

Para determinação de quais critérios seriam considerados indicadores determinantes, foram consideradas as avaliações dos especialistas, principalmente aqueles onde houve maioria ou unanimidade dos mesmos.

4.2 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS INCUBADAS

Neste seção apresenta-se um resumo de cada negócio incubado, com foco no histórico e na internacionalização de seu negócio.

Incubada 1: Com condições, mas não decolou.

A biografia desta incubada apresenta uma trajetória de 17 anos no setor coureiro-calçadista. Ela mesma destaca: “no mercado internacional trabalhei em vários países: Uruguai, Argentina, Venezuela, Peru, Equador e Colômbia, sempre voltada para o mercado de calçados e componentes”. Concretiza seu conhecimento técnico advindo de sua formação bem como de experiência de mercado, ambos direcionados a pesquisa de tendências e comportamento, planejamento estratégico e desenvolvimento de produtos, tanto para vestuário, como para calçados e artefatos de couro.

Atualmente trabalha como *designer* para marcas conhecidas no mercado brasileiro, algumas com projeção internacional, além de fazer parte do time de *designers* que realiza projetos dentro da Assintecal, como Fórum de Inspirações e Materioteca.

Com o projeto da *Start Line*, realizou contatos com Chile, Peru e Equador e Colômbia, mas não foram significativos. Apesar do *networking*, não conseguiu realizar negócios e não houve projetos contratados. A partir destes contatos formou alianças estratégicas significativas, até agora sem resultados. Diante da inexistência de projetos, não houve faturamento advindo do exterior, apesar de ter participado de feiras internacionais na Colômbia e no Peru pela *Start Line*.

Sua experiência internacional nos países acima citados advém de participação como consultora de *design* em projetos de desenvolvimento de produtos promovidos pela Assintecal no Brasil como um serviço para seus associados, e exposto para outros países em feiras e

eventos. Neste caso, sua participação não aparece individualmente, e sua remuneração é feita pela entidade, não por clientes internacionais que contratem seu trabalho.

Incubada 2: *Born Global* por excelência, consolidada antes da incubação.

A incubada tem um escritório de *design* com foco em desenvolvimento de calçados e acessórios e possui formação acadêmica internacional e experiência na área. Possui experiência internacional, anterior ao ingresso na incubadora, na Europa, EUA, Uruguai e Argentina, com marcas reconhecidas, e, através da incubadora, obteve experiência com o mercado latino-americano.

Sobre a incubadora destaca: “a incubação permitiu minha inserção no mercado internacional a partir de contatos com empresários e entidades de classe no exterior, mais precisamente na Colômbia e no Peru. O atendimento em stand em feiras setoriais nos referidos países propiciou o contato com empresários do setor calçadista e com instituições de ensino do segmento.” Realizou alianças estratégicas que permitiram a elaboração de projetos. No segundo ano na incubadora atingiu um percentual de 50% de faturamento com o mercado internacional. Atualmente, a relação entre o mercado interno e o mercado externo é de 70% para 30%, respectivamente. A rentabilidade de seus projetos no mercado internacional representa 60% a mais do que a dos projetos de mercado interno. Participou pela *Start Line* de feiras no Peru, México e Colômbia. Houve projetos contratados no Peru e na Colômbia. Realizou pesquisas teóricas para aprimoramento dos projetos contratados. Não possui filial no exterior e destaca utilizar a tecnologia (*Skype* e mídias sociais) como ferramenta de negociação.

Incubado 3: O estrategista que aproveitou as oportunidades.

O incubado possui formação na área de design, escreveu artigos e recebeu o prêmio “House & Gift de Design”. Sua especialidade não é especificamente design de calçados e seus componentes, mas toda a área de branding, cuidando do posicionamento de marca, embalagens, logotipia, e o conseqüente alinhamento destes itens com o design do produto per se. Estudou fora do país e por 13 anos trabalhou em empresa produtora de ornamentos metálicos para as indústrias moveleira e calçadista, na qual tinha a oportunidade de viajar constantemente para a Itália.

No momento está sem projetos em andamento para o mercado internacional, mas organiza-se para voltar a atuar brevemente com melhor estrutura, inclusive está contratando

pessoal com inglês fluente para a sua equipe. Sobre investimento, relata que houve investimento financeiro e registro de patente.

A partir da incubadora obteve a oportunidade de identificar um novo mercado potencial (EUA/Miami), embora este não estivesse entre os mercados-alvo, onde fez uma aliança estratégica com *player* local, mas com projeto para abrir escritório próprio. Já teve projetos contratados na Itália, Chile e EUA. Destaca que obteve de 10 a 12% de aumento de receita bruta em função desta parceria e o faturamento chegou a representar 15% de sua renda, com 85% ainda para o mercado interno. A rentabilidade em projetos internacionais chega a ser o triplo do que recebe no mesmo tipo de trabalhos para o mercado interno.

Incubado 4: Não internacionalizou, mas construiu base sólida.

O incubado possui formação técnica na área do calçado e é especialista em *design* e desenvolvimento de solados para calçados esportivos, com cartela ativa de clientes no mercado interno. A participação na incubadora permitiu ao incubado conhecer um mercado ainda não explorado, o latino-americano, principalmente através das feiras e o incubado destaca ainda uma aproximação maior com o mercado colombiano. Ele realiza palestras no Brasil e desta forma, firmou alianças estratégicas com o SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia), SATRA³ e a Universidade de Moda da Colômbia, mas não chegou a concretizar algum projeto, sendo assim, não houve retorno financeiro. Os países onde realizou *networking* foram a Colômbia e o Equador. E, no que refere a investimento, destaca que investiu na realização de um projeto em 3D e na apresentação para enviar à SATRA. De todos os incubados, foi o único que até hoje participou de um projeto internacional, tendo desenvolvido solados no Brasil para a marca Reef americana, que contratou seus serviços e enviou seus desenhos para serem produzidos na China (marca americana, *designer* brasileiro, produção chinesa).

Incubada 5: A que mais se beneficiou da incubação.

³ SATRA Technology Centre (SATRA) é um centro de pesquisa e desenvolvimento na Inglaterra e China, tradicionalmente focado em calçados, mas que hoje cobre setores como moveleiro, produtos de segurança, vestuário, produtos de couro, artigos para cada e tecnologia para produtos de limpeza. Seu faturamento vem de seus mais de 1600 membros em 70 países.

A incubada é especialista em Moda e *Design* e, além de *designer*, também atua como pesquisadora na área de desenvolvimento econômico e socioambiental. Não havia jamais tido oportunidade de expor seu trabalho para clientes estrangeiros, e a partir da participação na *Start Line*, a incubada sentiu-se motivada a buscar negócios internacionais que oportunizassem o desenvolvimento sustentável, pois este é o diferencial do seu trabalho. Estima um aumento de 10% na sua receita operacional bruta com clientes internacionais e relata que a relação entre o faturamento de mercado interno e externo é pouco relevante, pois é de apenas 5% para o mercado internacional. Participou de uma feira na Índia e seu primeiro contrato de trabalho internacional foi com um cliente inglês. Seu *networking* foi além dos mercados-alvo e estendeu-se para Paris, Shanghai e Frankfurt. Não possui filial, mas fez uma aliança estratégica recente com *designer* italiana, embora nenhum negócio ainda tenha se concretizado.

Como desenvolve componentes para a indústria têxtil e calçadista a partir de materiais reciclados, vê com entusiasmo a participação na incubadora, bem como os novos relacionamentos com empresas estrangeiras, principalmente por terem extrapolado os mercados-alvo.

Incubado 6: Internacionalizado, mas sem investir toda a energia.

O incubado é especialista em estratégia de desenvolvimento de produtos e desde 2011 está à frente de seu próprio escritório de *design* estratégico, estúdio que desenvolve projetos de *design* de produto e *design* gráfico, com sede em Piracicaba, São Paulo.

Ele tem experiência internacional, pois residiu na China e viajou para Itália, Alemanha e América do Sul a trabalho. As alianças estratégicas que estabeleceu no exterior ocorreram antes da participação na *Start Line*. Participou de uma feira na Índia pela incubadora, a qual gerou contatos, orçamentos, a concretização de um projeto e posteriormente outro para a Alemanha. Entretanto, estes projetos significaram apenas 1% a 2% de seu faturamento externo. Para o projeto desenvolvido para a Alemanha necessitou investir no desenvolvimento de um tecido impermeável, específico para seu cliente.

O incubado envolveu-se com grandes projetos para clientes de mercado interno nos últimos dois anos e não aproveitou e nem se focou nas oportunidades surgidas através da incubadora. Comparado com outros colegas, tem um perfil que teria lhe permitido destacar-se, caso tivesse dado prioridade ao projeto.

Incubada 7: *Born Global*, e case de sucesso da incubadora.

A incubada possui formação na área de negócios internacionais e atua há mais de 12 anos neste segmento. Em 2014, fundou um estúdio de *design* estratégico que leva seu nome, atuando primeiramente no Brasil, mas também na América Latina, na Europa e nos Estados Unidos.

Ela já tinha clientes internacionais antes da sua participação na Star Line, mas esta foi fundamental para a inserção da incubada no México, Peru e Colômbia. Realizou uma aliança estratégica com cliente na Colômbia, já na primeira feira de que participou. O percentual da receita bruta internacional representa 25% de seu faturamento, sendo que a relação de rentabilidade é de 50% a mais em projetos internacionais. Participou de feiras de Moda na Colômbia e em feiras na Alemanha e Europa. Possui projetos e *networking* com clientes da Colômbia e os EUA. O investimento que realizou para ingresso e permanência no mercado internacional foi a realização de um curso de espanhol e uma pós-graduação. Sua carreira e o projeto do escritório foram planejados para uma trajetória internacional.

Além das participações em feiras promovidas pela incubadora, pagou mais uma viagem de seu bolso, e teve também viagens custeadas por clientes.

Incubada 8: *Born Global*, mas não focou na incubação.

A incubada possui formação na área de comércio exterior e modelagem básica e conta com mais de 20 anos de experiência como *designer* de calçados e agente de exportações. Atualmente está à frente de seu próprio estudo de *design*, empresa que presta consultoria na criação e desenvolvimento de coleções de calçados, acessórios e matéria-prima em geral, pesquisa de tendências de moda e consultoria em *design* estratégico, onde é sócia e estilista responsável.

Ela Já comercializou coleções em feiras no Brasil, EUA e Itália, antes de seu ingresso na *Start Line*. Tem experiência internacional a partir das viagens que realizou a trabalho. Não realizou alianças estratégicas a partir da incubação, da mesma forma os percentuais financeiros não foram significativos e o mercado interno representa um percentual superior de faturamento. Participou da feira no Peru pela *Start Line*. O foco de atuação internacional foi o Peru, mas não houve projetos contratados. Durante o período em que esteve incubada não realizou investimentos.

Esta tem o negócio com maior tempo de exposição ao mercado internacional, e sob o ponto de vista dos indicadores determinantes, pode ser chamada de internacionalizada.

Entretanto, também como o incubado 6, não priorizou o mercado externo nos últimos dois anos, nem aproveitou ao máximo as oportunidades oferecidas pela incubadora.

Incubado 9: Não teve progressos significativos durante a incubação.

O incubado tem 22 anos de experiência no segmento e já possuía contatos internacionais pré incubação, mas sem negócios. Recebeu 13 premiações no Concurso Top Estilismo da Francal, prêmio nacional, e considera-se um especialista na área, mas sem uma trajetória internacional significativa.

Pela *Start Line*, realizou um projeto para um cliente, porém não foi significativo e destaca ainda que o mercado interno detém o percentual de faturamento mais significativo. O incubado participou de uma feira no Peru, sem retorno em termos de projetos, não possui filiais no exterior, mas destaca ter condições de atender os clientes internacionais. Este incubado era o único sem curso superior de design.

Na página seguinte o Quadro 10 apresenta uma síntese da situação dos incubados.

Quadro 10 - Processo de internacionalização das empresas incubadas

Histórico	Internacionalização
Uma trajetória de 17 anos no setor coureiro calçadista e destaca “No mercado internacional trabalhei em vários países: Uruguai, Argentina, Venezuela, Peru, Equador e Colômbia, sempre voltada para o mercado de calçados e componentes”	Com o projeto da Startline realizou contatos com Chile, Peru e Equador e Colômbia, mas não foram significativos. Participou de feiras internacionais na Colômbia e no Peru pela Startline.
A incubada tem um escritório de design com foco em desenvolvimento de calçados e acessórios e possui formação acadêmica internacional e experiência na área.	Possui experiência internacional anterior à incubadora na Europa, EUA, Uruguai e Argentina, com marcas reconhecidas, e através da incubadora obteve experiência com o mercado latino americano.
Possui formação na área de design, escreveu artigos e recebeu o prêmio “House & Gift de Design”. Sua especialidade não é especificamente design de calçados e seus componentes, mas toda a área de <i>branding</i>	A partir da incubadora obteve a oportunidade de identificar um novo mercado potencial (EUA/Miami). Já obteve projetos contratados na Itália, Chile e EUA. A rentabilidade em projetos internacionais chega a ser o triplo de projetos de mercado interno.
Possui formação técnica na área do calçado e é especialista em <i>design</i> e desenvolvimento de solados para calçados esportivos, com cartela ativa de clientes no mercado interno.	A participação na incubadora permitiu ao incubado uma aproximação maior com o mercado colombiano. Realiza palestras no Brasil e desta forma, firmou alianças estratégicas com o SENA, e a Universidade de Moda da Colômbia, mas não chegou a concretizar algum projeto
A incubada é especialista em Moda e Design e além de <i>designer</i> também atua como pesquisadora na área de desenvolvimento econômico sócio-ambiental.	Participou de uma feira na Índia, e seu primeiro contrato de trabalho internacional foi com um cliente inglês. Seu <i>networking</i> foi além dos mercados-alvo e estendeu-se para Paris, Shangai e Frankfurt.
Especialista em estratégia de desenvolvimento de produtos e desde 2011 está a frente de seu próprio escritório de design estratégico	Residiu na China e viajou para Itália, Alemanha e América do Sul a trabalho. Participou de uma feira na Índia pela incubadora, a qual gerou contatos, orçamentos e a concretização de um projeto e posteriormente outro para a Alemanha.
Possui formação na área de negócios internacionais e atua há mais de 12 anos neste segmento.	Em 2014, fundou um estúdio de design estratégico que leva seu nome, atuando primeiramente no Brasil, mas também América Latina, Europa e Estados Unidos. A Startline foi fundamental para a inserção da incubada no México, Peru e Colômbia. Participou de feiras de Moda na Colômbia e em feiras na Alemanha e Europa. Possui projetos e <i>networking</i> com clientes da Colômbia e os EUA.
Possui formação na área de comércio exterior e modelagem básica, e conta com mais de 20 anos de experiência como <i>designer</i> de calçados e agente de exportações.	Já comercializou coleções em feiras no Brasil, EUA e Itália, antes de seu ingresso na Startline. Participou da feira no Peru pela Startline. O foco de atuação internacional foi o Peru, mas não houve projetos contratados.
Possui 22 anos de experiência no segmento. Recebeu 13 premiações no Concurso Top Estilismo da Francal, prêmio nacional, e considera-se um especialista na área, mas sem uma trajetória internacional significativa.	Startline realizou um projeto para um cliente, porém não foi significativo. O incubado participou de uma feira no Peru, não possui filiais no exterior, mas destaca ter condições de atender os clientes internacionais.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

4.3 AVALIAÇÃO DAS EMPRESAS INCUBADAS COM BASE EM INDICADORES DETERMINANTES E RELEVANTES

Inicialmente, os incubados são avaliados pelas suas respostas em relação aos indicadores determinantes. Na sequência, a avaliação dos incubados é realizada conforme os indicadores relevantes, que, segundo os especialistas, só têm importância se uma empresa tiver uma avaliação positiva nos anteriores.

Foram considerados como indicadores determinantes do desempenho das empresas incubadas na internacionalização os seguintes:

1. Tempo de exposição da empresa a atividades internacionais.
2. Alianças estratégicas com parceiros no exterior para venda de novos projetos e/ou desenvolvimento de novos processos (universidades, incubadoras, fornecedores, clientes, governo, centros de pesquisa, consultores, entidades de classe);
3. Número de países com os quais a empresa tem contatos ou onde participa de feiras, eventos e seminários;
4. Existência de filial ou empresa associada no exterior;
5. Experiência internacional dos gestores;
6. Participações regulares em feiras e/ou seminários internacionais do segmento.

No Quadro 11 os incubados foram divididos pelas suas respostas em relação aos indicadores determinantes. Como vários deles já tinham experiência prévia em negócios internacionais, foram acrescentadas colunas para que fosse possível uma comparação entre sua *performance* antes e durante incubação.

Quadro 11 – Avaliação por indicadores determinantes

	1	2	3		4	5	6	7
Incubado	Alianças Anteriores a Incubação	Alianças Significativas na Incubação	Experiência Internacional do Designer	Contatos Vários Países Antes da Incubadora	Contatos em Vários Países Através Incubadora	Empresa com Tempo de Mercado Internacional	Filial Exterior	Participação em feiras e eventos
1	N	N	S	S	S	S-	N	S+
2	S+	S+	S+	S+	S+	S+	N	S+
3	N	S+	S+	S-	S+	S	Abrindo	S
4	N	S	S	S	S	S	N	S+
5	N	S+	N	N	S	N	N	S+
6	S	N	S	S+	S	S	N	S+
7	S+	S+	S+	S+	S+	S-	N	S+
8	S+	N	S+	S+	S-	S+	Já teve	S
9	N	N	N	S-	S-	N	N	S

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Legenda:

N = Não

S - = Sim, mas sem relevância

S = Sim

S+ = Sim, com bastante relevância.

Indicador 1: Tempo de exposição da empresa a atividades internacionais

Este foi o item com unanimidade total entre os especialistas e, ao observar-se os incubados, vê-se que vários já tem uma experiência internacional profissional prévia ao tempo de incubadora, e uma exposição a outras culturas, seja através de viagens, seja por intercâmbios para estudar no exterior. Para os especialistas, o tempo em que uma empresa vem participando de feiras e eventos internacionais, e conseqüentemente o tempo em seus gestores vem construindo seu *network* de negócios internacionais, é o melhor critério de avaliação de sua internacionalização. Ao falar-se de consultorias de *design*, em que a reputação e o reconhecimento do trabalho do *designer* que dá nome ao escritório é inclusive umas das modalidades de entrada de internacionalização (ABECASSIS, MOEDAS, 2012), este tempo de exposição a atividades internacionais é ainda mais determinante. Alguns autores defendem que PMEs, inseridas internacionalmente já a partir de sua criação, podem ser consideradas *born globals* (KALINIC; FORZA, 2011; MACHADO; NIQUE, 2016) e, pela sua flexibilidade e rápida internacionalização, têm um desempenho superior. Entre os incubados do presente estudo observa-se que os de número 2, 7 e 8, constituem-se em empresas que podem ser consideradas *born global* pelas suas características de faturamento significativo proveniente de mercados externos nos primeiros anos de atividade, bem como percentual relevante de suas vendas para o mercado externo no mesmo período (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996; KNIGHT *et al.*, 2004). As Incubadas 2 e 8 abriram seus escritórios predominantemente para trabalhar com o mercado internacional, valendo-se das relações de trabalho alavancadas pelo *cluster* (KLEIN, 1991; SCHMITZ, 1995; VASCONCELLOS, 2012), A Incubada 7 abriu o escritório um ano antes da entrada na *Start Line*, já com o objetivo de entrar no mercado internacional, e já tinha alguns contatos alinhavados quando começou na incubadora.

Dos outros, verifica-se que o Incubado 4 participou de um projeto significativo para uma marca americana, antes da incubadora, mas não houve continuidade. A Incubada 1 tem experiência internacional, mas não como empresa, e sim como contratada da Assintecal.

Indicador 2: Alianças estratégicas com parceiros no exterior para venda de novos projetos e/ou desenvolvimento de novos processos (universidades, incubadoras, fornecedores, clientes, governo, centros de pesquisa, consultores, entidades de classe).

Considerado pelos especialistas como fator determinante para avaliação de desempenho de empresas de serviço de *design*, observa-se que os incubados 2, 3, 4, 5 e 7 fizeram significativas alianças durante o período de incubação, sendo que os incubados 2, 3, 5 e 7 já conseguiram retorno em termos de projetos contratados. Pelo retorno, confirma-se que estas alianças são fatores determinante na internacionalização gradual da empresa (JOHANSON; VAHLNE, 1977), pois ajudam a minimizar os efeitos de *Liability of Outsidership* (JOHANSON; VAHLNE, 2009) e de *Liabilities of Foreignness* (ZAHER, 1995). O Incubado 6 fez alianças estratégicas anteriores ao período de incubação, o que também lhe trouxe resultados positivos, mas vemos que as incubadas 2 e 7, com as alianças feitas anteriormente, e com o que desenvolveram durante o processo, tiveram um resultado positivo superior aos outros.

Indicador 3: Número de países com os quais a empresa tem contatos, ou onde participa de feiras, eventos e seminários.

Durante a validação dos critérios, salientou-se a importância do indicador 3, pois a extensão da rede comercial internacional é o que vai determinar o fechamento de negócios no devido tempo e garantir a internacionalização da empresa no médio e longo prazo. Neste quesito, os incubados de 1 a 8 tem uma boa rede de contatos internacionais, embora apenas 2, 3, 5 6, 7 e 8 apresentem resultado positivo de fechamento de negócios. A Incubada 1, apesar de contatos em muitos países, não apresentou resultados positivos de vendas.

Indicador 4: Existência de filial ou empresa associada no exterior.

Para a totalidade dos especialistas foi considerado um critério determinante. Entretanto, é a modalidade de entrada na exportação que mais demanda investimento financeiro, pois envolve um aporte em país estrangeiro e comprometimento em longo prazo com o país de destino. Nas palavras do especialista C, que resume a opinião de todos, demonstra um comprometimento em longo prazo com um mercado fora de seu país de origem.

Dos incubados avaliados, a incubada 8 já teve escritório na Espanha, por vários anos, mas o mesmo foi fechado pelos altos custos e por não ter havido continuidade no trabalho com seus clientes, segundo ela por questões cambiais. O incubado 3, que está com uma aliança com parceiro em Miami, estuda no momento a viabilidade de abrir um escritório próprio lá, que se justifica pela rentabilidade dos projetos e o potencial do mercado.

Indicador 5: Experiência internacional dos gestores.

Para quatro dos seis especialistas, a experiência internacional dos gestores é importante critério. Tal posicionamento corrobora o que afirmam autores como Oliveira e Torkomian (2005), Klein e Roth (1990) e Fernandes Rocha (2005) sobre as dificuldades de inserção internacional enfrentadas pelas empresas por falta de informações para adequação ao mercado externo, compreensão da cultura, de políticas e da burocracia envolvida no país-alvo. Um gestor com experiência em negócios internacionais já tem condições de minimizar estes fatores.

Ao falar-se de consultorias de *design* em que a reputação e o reconhecimento do trabalho do *designer* são efetivos, este tempo de exposição a atividades internacionais é ainda mais determinante. Os incubados 2, 3, 7 e 8 têm uma experiência rica, tanto em oportunidades anteriores à incubação como durante o período. O incubado 9 não tinha tal experiência anteriormente e não a teve durante a incubação.

Indicador 6: Participações regulares em feiras e/ou seminários internacionais do segmento.

Para cinco dos seis especialistas, a participação regular em feiras e eventos internacionais é um critério válido de avaliação de desempenho. Independentemente de fechamento ou não de negócios, a participação regular denota comprometimento a médio e longo prazo, bem como oportunidade de *networking*.

Todos os incubados tem experiências em feiras internacionais, mas alguns com mais atividade pró-ativa (1, 2, 4, 5, 6 e 7). Durante os primeiros dois anos de incubação, houve um rodízio para que todos pudessem participar dos eventos propostos, e mesmo os que não viajaram para o exterior, tiveram oportunidades em feiras internacionais no Brasil, as quais recebem muitos visitantes internacionais. Foi proporcionado a eles rodadas de negócios em pelo menos quatro eventos no Brasil e quatro no exterior. Em todos os eventos houve serviço de *matchmaking* para aproximar os incubados de potenciais clientes.

Pela análise acima, verifica-se que os seguintes incubados podem ser considerados internacionalizados:

- **Incubado 2:** pode-se dizer, pela sua trajetória profissional, que ele já entrou internacionalizado na incubadora.
- **Incubado 3:** tinha a internacionalização nas suas metas de negócios, e aproveitou bem as oportunidades que a incubadora lhe trouxe. Fez um plano e, embora ainda não tenha colhido grandes resultados financeiros, está com sementes bem plantadas e construindo alianças sólidas.
- **Incubado 5:** foi o que mais aproveitou as oportunidades e já tem projetos em seu currículo, contatos e alianças no exterior, sendo que antes da incubadora nunca havia pensado em internacionalização. Sua trajetória é muito significativa para o tempo de análise.
- **Incubado 6:** já tinha clientes esporádicos no exterior antes da incubação, desenvolveu projeto interessante de material impermeável para cliente na Alemanha que conheceu durante feira na Índia (patrocinado pela *Start Line*), mas não investiu toda a sua energia no mercado externo nos últimos dois anos.
- **Incubado 7:** abriu seu escritório com foco no mercado internacional e planejou toda sua carreira acadêmica e de intercâmbios internacionais pensando em crescer no exterior. Na sua primeira feira pela *Start Line* conheceu um cliente colombiano que contratou seus serviços com exclusividade, e a partir daí sua trajetória foi sempre ascendente.
- **Incubado 8:** tem larga experiência internacional, já teve escritório no exterior e só não teve um desempenho mais significativo porque seu foco é em clientes de mercado interno no momento. Pelo seu histórico profissional, poderia ter tido um desempenho melhor, mas pelas respostas parece um tanto desiludido em relação à exportação.

Dando seguimento, apresenta-se uma análise dos incubados em relação aos indicadores relevantes:

Foram considerados como indicadores relevantes do desempenho das empresas incubadas na internacionalização os seguintes:

1. Participação das receitas obtidas de projetos para o exterior em relação à Receita Operacional Bruta.
2. Aumento percentual das receitas obtidas com exportação nos últimos dois anos.
3. Rentabilidade dos projetos para o mercado interno x Rentabilidade das vendas para o mercado externo.
4. Número de países nos quais a empresa tem ou teve projetos contratados.

5. Investimento em P&D específico para atender clientes de mercado externo.

No Quadro 12 os incubados foram divididos pelas suas respostas em relação aos indicadores relevantes.

Quadro 12 – Avaliação por indicadores relevantes

	2	3		4	5
Incubado	Percentual Receitas Exportação em relação ao faturamento	Aumento das receitas com exportação nos últimos 2 anos	Rentabilidade das receitas exportação em relação ao mercado interno	Número de Países Contratantes	Investimento P&D para Exportação
1	N	N	N	N	N
2	30%	N/D	60% a mais	2	N
3	15%	12%	300% a mais	1	N
4	N	N	N	N	N
5	5%	10%	N/D	1	N
6	2%	N/D	N/D	1	N/D
7	25%	N/D	50% a mais	2	N
8	N	N	N	N	N
9	N	N	N	N	N

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Legenda:

N = Nenhum Resultado

ND = Não Disponível, ou Não Revelado pelo Entrevistado.

Observa-se no Quadro 12 que os critérios relevantes acompanham a avaliação dos indicadores determinantes, visto que os mesmos incubados que tiveram uma análise positiva nos primeiros demonstraram crescimento no segundo. Neste último quadro, notamos a avaliação mais objetiva, em relação a aspectos econômicos.

Indicador 1: Participação das receitas obtidas de projetos para o exterior em relação à Receita Operacional Bruta.

Conforme os especialistas, embora seja este um dos principais critérios de natureza econômica para avaliação de internacionalização segundo vários autores, (KAFOUROS, 2008; SULLIVAN, 1994, 1996; BARCELLOS, 2010; OESTERLE, RICHTA e FISCH, 2013), este critério foi para a lista de indicadores relevantes, não de determinantes. Na opinião dos especialistas D e F, se um escritório teve um ano ruim de faturamento no mercado interno e concluiu alguns poucos projetos de internacionalização, a utilização deste critério pode levar a

uma distorção de avaliação, pois pode parecer, por exemplo, que 50% do faturamento de uma empresa veio da exportação, quando, na verdade, isto ocorreu porque seus negócios no país de origem foram muito ruins. Neste estudo, as incubadas 2 e 7 tiveram, respectivamente, 30 e 25% de seu faturamento provenientes de exportação. Considerando que a Incubada 7 iniciou suas atividades praticamente junto com a incubadora, é um percentual expressivo para dois anos de atividade, mas confirma o que dizem os autores Knight e Cavusgil (1996) e Knight *et al.* (2004) sobre rápida inserção no mercado internacional. O Incubado 3 teve uma participação de 15%, enquanto que a Incubada 5, que nunca havia participado de qualquer ação de internacionalização antes, teve 5%. São números bastante significativos.

Indicador 2: Aumento percentual das receitas obtidas com exportação nos últimos dois anos.

Neste critério, para a maioria dos especialistas, o aumento das receitas não é indicador fiel de internacionalização, pois representa um retrato de um momento da empresa, mas não necessariamente uma demonstração de sua relação com o mercado na forma institucional, ou de participação em redes de relacionamento. Neste estudo, alguns incubados não revelaram os números, mas aqueles que revelaram tiveram aumentos na faixa de 10 a 12% em dois anos, o que é significativo.

Indicador 3: Rentabilidade dos projetos para o mercado interno x Rentabilidade das vendas para o mercado externo.

Considerado como um critério que varia conforme o momento do mercado, observa-se neste estudo a alta taxa de rentabilidade entre os incubados que tiveram exportações no período. Enquanto que os incubados 2 e 7 tiveram 60% e 50% a mais de rentabilidade em projetos internacionais, o incubado 3 chegou a ter 300%, situação esta que o levou a tomar a decisão da abertura de filial nos Estados Unidos. Segundo o incubado 3, países desenvolvidos dão mais valor para o trabalho do *designer*, o que possibilita ganhar muito mais do que por um projeto similar no Brasil. Ao contrário do que preconiza a Teoria de Uppsala (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON, VAHLNE, 1977), sobre entradas graduais em mercados próximos com menor distância psíquica, o incubado 3 tomou a decisão de investir no mercado norte-americano, por considerá-lo mais vantajoso.

Indicador 7: Número de países nos quais a empresa tem ou teve projetos contratados.

Para aqueles especialistas que encontraram relevância neste critério, o número de países não necessariamente precisa ser um sinal de uma carreira internacional sólida, pois uma empresa pode ser altamente internacionalizada e fazer negócio com poucos países, ou mesmo com apenas um. Para o especialista C, ser centrado em um ou poucos mercados pode dar um foco importante para ser bem sucedido em determinados mercados. Neste estudo, os incubados 2, 3, 5, 6 e 7 tiveram no máximo clientes de dois países.

Indicador 8: Investimento em P&D específico para atender clientes de mercado externo. (Por tratar-se de serviços, quando aqui se fala em P&D, entende-se como adaptação de seus serviços a um novo mercado e realidade cultural e sócio-econômica, bem como pesquisa e desenvolvimento de novos materiais com empresas parceiras para uso em projetos de seus clientes).

O objetivo da entidade que promove a incubadora foi exportar serviços de *design* com a agregação da exportação de materiais nacionais, princípio este amplamente amparado pela literatura, de que consultorias de *design* têm um papel específico em desenvolvimento de novos produtos (COLOMBO; DELL'ERA; FRATTINI, 2011, 2012; HARGADON, 1998; ABECASSIS-MOEDAS; BENMAHMOUD JOUINI, 2008). Para os especialistas, foi considerado um critério relevante, mas não determinante, e vemos que apenas um dos incubados, o Incubado 6, desenvolveu um material novo (tecido impermeável) que foi patenteado por seu cliente.

Sendo assim, ao considerar-se as avaliações dos indicadores, tanto determinantes como relevantes, observa-se que aqueles incubados com avaliação positiva nos primeiros, apresentaram também uma *performance* econômica superior aos demais. Pode-se concluir que os critérios validados pelos especialistas, e a sua ordem de prioridade, apresentam coerência e demonstram que os primeiros indicadores comportamentais, podem ser considerados *inputs* de um processo onde a avaliação final, de ordem econômica, pode ser considerada *outputs*.

Ao final da análise dos resultados, conclui-se que houve coerência entre a literatura, os critérios validados pelos especialistas, os indicadores de desempenho na internacionalização criados a partir destes critérios e as respostas e consequente avaliação dos incubados segundo os mesmos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como propósito principal avaliar o desempenho de escritórios de *design* incubados em seu processo de internacionalização, e para tanto foi feita inicialmente uma descrição do processo de internacionalização de empresas de serviços, em especial das KIBS, ou *knowledge intensive business services* (MILES *et al.*, 1995; DEN HERTOOG, 2000; TOIVONEN, 2004, 2006; MULLER; DOLOREUX, 2007). Ao se identificarem fatores relevantes no desempenho de empresas de serviços ao longo de seu processo de internacionalização, constatou-se a necessidade do estabelecimento de critérios específicos de avaliação de desempenho em internacionalização de escritórios de *design*, já que a literatura sobre internacionalização, com suas diversas teorias comportamentais e econômicas, não contempla especificamente o desempenho na internacionalização de empresas de serviços, especialmente KIBS. Para que isso fosse possível, primeiramente foram criados vários critérios de avaliação que, submetidos em seguida à análise e validação de especialistas, geraram onze indicadores utilizados para avaliar as empresas incubadas.

Com seis indicadores determinantes, de ordem comportamental, e cinco indicadores relevantes, de ordem econômica, foi possível, através de entrevistas aplicadas a nove empresários, donos de escritórios de *design* incubados na *Start Line*, atingir os objetivos geral e específicos e avaliar o processo de internacionalização das empresas.

Para sintetizar as discussões finais deste trabalho, este capítulo foi dividido em três partes: a primeira apresenta as contribuições teóricas do estudo, discutindo resultados acadêmicos pertinentes; a segunda, as contribuições práticas, discutindo sugestões que possam ser aproveitadas futuramente para internacionalização de KIBS e incubadoras; e na terceira parte, as limitações da pesquisa e oportunidades para futuros estudos.

5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Conforme afirmam diversos autores (ABECASSIS-MOEDAS, 2012; TOIVONEN, 2004, 2006; HALLDIN, 2010), as KIBS têm tido notável relevância como *players* no cenário internacional. A exportação de serviços possibilita que pequenas empresas tenham uma inserção rápida no mercado internacional, e este trabalho confirmou que, se elas forem *Born Globals*, têm um resultado crucial no crescimento das exportações de um país (MACHADO; NIQUE, 2012). O estudo demonstrou que os escritórios que já entraram na incubadora com

um posicionamento de *Born Global* tiveram, em dois anos, uma parcela de 25 e 30% de seu faturamento proveniente, especificamente, do mercado externo, com rentabilidade de 50 e 60% superior a seus projetos de mercado interno.

Nos casos aqui demonstrados, quando ao modelo de internacionalização de *KIBS*, observa-se que houve tanto o modelo *Born Global*, como o Modelo *Glocal* (TOIVONEN, 2004), sendo que os incubados do primeiro tipo apresentaram indicadores mais positivos. O modelo *Born Global* de internacionalização de *KIBS*, segundo a mesma autora, normalmente se refere a empresas de TI, ou voltadas ao desenvolvimento de novas tecnologias. Entretanto, tem em comum com os incubados de nosso estudo a forte dependência de alianças estratégicas e *networks* para sua rápida internacionalização.

Dentre as contribuições trazidas por este estudo, destaca-se a elaboração de uma sistemática de avaliação de empresas de exportação de serviços, separada em indicadores determinantes e relevantes, que poderá ser confirmada e validada por outros estudos, de outros setores. Os resultados da pesquisa confirmaram que empresas que estabelecem alianças estratégicas em outros mercados, bem como aquelas que têm gestores com experiência internacional e *network* em muitos países, apresentam conseqüentemente um processo de internacionalização mais rápido e mais efetivo. Os indicadores aqui levantados, bem como as respostas dos incubados aos mesmos, mostram que os critérios de ordem comportamental assumem a função de *inputs*, enquanto que os critérios relevantes, de ordem econômica, podem ser classificados como *outputs*, por terem resultados que demonstram ser uma conseqüência dos primeiros.

O estudo também demonstrou que o trabalho mais importante realizado pela incubadora não foi a capacitação das empresas para a exportação, mas o trabalho sistemático de *matchmaking*, promoção e divulgação no exterior do trabalho dos incubados, através de empresas locais contratadas especificamente para organizar rodadas de negócios e encontros direcionados para o fechamento de negócios. Estas ações, promovidas pela entidade Assintecal com apoio da APEX e SEBRAE, foram determinantes para minimizar o efeito da *Liability of Outsidership* (JOHANSON; VAHLNE, 2009), pois as dificuldades e deficiências relativas à entrada em novos mercados onde os incubados não tinham ainda uma posição relevante nas *networks* de negócios foram compensadas por este trabalho. Assim, também as *Liabilities of Foreignness* (ZAHEER, 1995) foram minimizadas, pois a assistência dos parceiros locais, em cada mercado-alvo, bem como as alianças estratégicas desenvolvidas pelos incubados, contribuíram para que houvesse menores custos de transação e rentabilidade maior. Pequenas empresas, com orçamentos limitados, não teriam como arcar sozinhas com este tipo de serviço,

sem contar que relacionamento forte com clientes e inserção local no mercado de atuação (MULLER; ZENKER, 2001; HILL; JOHNSON, 2003) é uma característica chave das KIBS, sem as quais não há como ter sucesso na internacionalização.

Quanto à incubadora constatou-se que a *Start Line*, também por ser virtual, apresenta um trabalho muito mais de aceleradora (PAUWELS, C. *et al.*, 2016), um novo modelo de incubação que oferece programas de mentoria, oportunidades de *networking* e acesso a fundos de investimento e busca acelerar os negócios baseados no conhecimento intensivo e em serviços intangíveis, sem uma sede física.

Quanto ao modo de internacionalização, pode-se confirmar que é por “*process based*” (ABECASSIS-MOEDAS *et al.*, 2012), onde a reputação coletiva do processo atrai clientes de outros países. A história do setor calçadista brasileiro e a boa reputação dos seus produtos fazem com que haja uma busca por profissionais das áreas técnica e de *design* por clientes de outros países. Apesar de os mercados-alvo terem sido países da América Latina, e a estratégia de internacionalização da incubadora ter se baseado principalmente em Uppsala (JOHANSON ; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON, VAHLNE, 1977; JOHANSON , VAHLNE, 2009), com seu crescimento com comprometimento gradual e avanços levando em conta a distância psíquica, o que se confirmou na realidade foi a *network society* de Castells (2000), um espaço social onde as estruturas sociais e atividades são organizadas através de redes, nas quais as informações são processadas eletronicamente. Na era da mídia social, com contatos por meio digital e relacionamentos virtuais, os incubados, ao invés de se limitarem aos mercados-alvo, foram mais longe, como pode-se ver pelo Incubado 3, que está em processo de abertura de filial nos Estados Unidos ou da Incubada 5, foi à feira na Índia, fechou um cliente na Inglaterra, fez contatos com empresas da China e Alemanha e agora está começando uma aliança estratégica com *designer* italiana. Aliás, esta feira na Índia surgiu após as primeiras participações da *Start Line* em eventos internacionais, quando de forma inesperada surgiu o convite para a viagem, com todas as despesas pagas pelo país anfitrião. O Incubado 6, que também foi à Índia, conheceu lá um cliente da Alemanha, para o qual desenvolveu um tecido impermeável no Brasil que foi exportado para a Europa.

Com base nos indicadores de desempenho após dois anos de atividade, pode-se afirmar que os incubados da *Start Line* cumpriram com os objetivos da incubadora, indo até mais além do previsto, e levando o *design* brasileiro para calçados e componentes para clientes em vários continentes. Sabe-se que KIBS são diretamente ligadas ao processo de inovação das firmas (SHEARMUR; DOLOREUX, LAPERRIÈRE, 2015) e consultorias de *design* ainda mais, pois vários autores (RAVASI; LOJACONO, 2005; DELL’ERA; VERGANTI, 2007, 2010;

VERGANTI, 2006, 2008) defendem que ele oferece uma alternativa efetiva para diferenciar e posicionar produtos estrategicamente. É justamente esta capacidade de inovação das KIBS que dá suporte à sua expansão geográfica e que faz os dois processos se reforçarem mutuamente, pois a capacidade dessas empresas de inovar valida o aumento dos seus relacionamentos com clientes fora de sua base (DI MARIA *et al.*, 2012)

Ao adicionar uma estratégia *born global* a estes dois processos que se reforçam (inovação e expansão geográfica), explica-se a rápida internacionalização com alta rentabilidade de alguns incubados, bem como verifica-se que não há outra maneira de internacionalizar-se *design*, pois o mundo hoje tem uma velocidade que não espera por modelos evolucionários mais graduais, ainda mais quando se fala em *design* de moda.

5.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

A principal contribuição prática deste trabalho é para a organização de incubadoras focadas na internacionalização de *kibs*. Pode-se observar que alguns incubados, pelo preparo para a internacionalização anterior ao projeto, quase não precisavam da incubação no sentido de capacitação. Os negócios precisavam mesmo era de uma “vitrine” ou serviço de *matchmaking*, pois já estavam bem preparados para o processo em si. Fica aqui uma observação sobre o processo de seleção, para que haja mais homogeneidade entre os escolhidos, pois alguns claramente estavam já em avançado estágio no processo de internacionalização ao entrarem na incubadora.

Assim sendo, algumas contribuições deste trabalho para o ambiente empresarial são:

- (i) a ampliação sobre o entendimento do quanto algumas características específicas da incubadora podem influenciar na rapidez da internacionalização dos incubados. Dessa forma, algumas estratégias podem ser estruturadas para que a internacionalização seja potencializada fazendo com que incubadoras se tornem mais aceleradoras;
- (ii) a compreensão de como indicadores comportamentais são elementos importantes para o processo de internacionalização de exportadores de serviços, mormente KIBS, visto o impacto positivo verificado nos resultados;
- (iii) o entendimento de que o aumento do engajamento e comprometimento da firma com o mercado internacional, desde sua inserção, facilita que vários aspectos sejam potencializados e novas necessidades surjam, o que impulsiona a resultados financeiros positivos e rentabilidade superior nos negócios de exportação;

(iv) o conhecimento sobre a influência da globalização e redes internacionais de negócios no momento de formulação de estratégias e de mercados-alvo, pois o que se observou foi um alcance muito mais amplo do que o originalmente imaginado. Essa informação auxilia no posicionamento competitivo que a empresa ou incubadora pode desenvolver.

O que começou como uma incubadora idealizada para fomentar negócios de *designers* brasileiros com a América Latina, levou a uma caminhada com negócios globais, poucos, mas significativos para o pouco tempo de atividades.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E OPORTUNIDADES PARA FUTUROS ESTUDOS

No presente estudo, houve uma limitação, e um consequente questionamento, quanto ao número de incubados. Originalmente, eram 15, mas cinco deles desistiram no decorrer do processo e, ao final, foram entrevistados apenas nove. Segundo informações dos incubados remanescentes, as desistências foram por falta de conhecimento de língua estrangeira, falta de motivação e por não terem visto logo resultados imediatos. Fica o questionamento se a participação dos desistentes na pesquisa traria dados importantes sobre o processo seletivo dos incubados, suas expectativas e sobre a capacitação promovida pela entidade organizadora, e seus reflexos nos resultados de internacionalização. Houve também um décimo incubado que não foi entrevistado por ter sido contratado por empresa chinesa para prestação de serviço técnico de modelagem, e não ter disponibilidade de tempo para a entrevista. Entretanto, ao analisar o perfil justamente deste incubado, com passagens como prestador de serviços terceirizado em grandes marcas européias e norte-americanas desde a abertura de sua empresa, sempre trabalhando na China e na Índia, fica a impressão, que infelizmente não pôde ser confirmada, de que trata-se de mais um incubado *born global*, confirmando a tendência de *bornglobalness* dos escritórios de *design* estudados.

O objetivo desse estudo era avaliar o processo de internacionalização desses escritórios de *design*, mas houve dois assuntos que surgiram de forma subjacente nas entrevistas, e que não foram aprofundados por não estarem diretamente ligados aos objetivos. O primeiro foi o empreendedorismo, pois não foi considerado nos resultados de internacionalização dos incubados, nem foi apontado pelos especialistas como relevante. Entretanto, verifica-se, em estudos como de Andersson (2000), que o empreendedor é um personagem-chave, sem o qual nem os processos de estratégia, nem os de internacionalização teriam início. Pode-se notar, na Incubada 1, por exemplo, que tinha todas as condições de ter tido melhor desempenho no seu

processo de internacionalização, mas isso não aconteceu. Na sua entrevista, embora não tenha sido questionada diretamente, ficou claro que houve falta de espírito empreendedor, o que remete a um questionamento sobre o tema.

O segundo assunto é a influência do *globalmindset* ou “orientação mental global” (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2002; BEECHLER; JAVIDAN, 2007; JAVIDAN; BOWEN, 2015) dos gestores e seu impacto no processo de internacionalização. Segundo Buechel (2014), organizações com gestores que se comunicam eficazmente em diferentes culturas são mais capazes de equilibrar o *trade-off* entre a adaptação local e padronização global. Nota-se que os incubados, mormente aqueles com experiência internacional prévia, tanto acadêmica como profissional e turística, foram os que obtiveram melhores resultados no seu processo de internacionalização. Esta orientação mental global, no entanto, vai mais além dessas experiências, e o estudo de sua influência para o processo de internacionalização de pequenas empresas é uma sugestão importante para estudos futuros.

Também como sugestão, pode-se ampliar a temática e usar os critérios e indicadores propostos nesta pesquisa para analisar o processo de internacionalização de outros setores afins da indústria criativa, como moda e arquitetura (*professional KIBS*) ou ainda empresas de tecnologia de informação (*technological KIBS*). Principalmente nessas últimas, fica a questão se os critérios seriam os mesmos, se fossem validados por especialistas de seu campo de atuação. Os indicadores 8 e 12, por exemplo, que foram considerados irrelevantes por especialistas do setor coureiro-calçadista, podem, quando se tratar de outro setor da economia, adquirir importância significativa.

Também pode-se indicar como limitação do presente estudo a não comparação entre os indicadores levantados e as competências previstas no projeto, as quais deveriam ser desenvolvidas pelos incubados para que fossem graduados. A incubadora ainda não avaliou os incubados no seu processo de internacionalização sob a luz dessas competências, e, portanto, não foi possível fazer uma analogia. Não estava entre os objetivos do estudo avaliar a incubadora, seus critérios de seleção e graduação, nem sua avaliação do processo de internacionalização dos incubados, mas fica aqui a sugestão para um futuro estudo que leve esses elementos em consideração.

Por último, cabe uma observação sobre o desenvolvimento em P&D como um *piggyback* da exportação de serviços. Existe amparo na literatura (TOIVONEN, 2004; DEN HERTOOG, 2000; MULLER, DOLOREUX, 2007), de que KIBS são veículos, facilitadores e co-produtores de inovação ao realizarem P&D específico para atendimento a seus clientes, entretanto, este não foi um critério considerado relevante pelos especialistas, e apenas um

incubado demonstrou ter desenvolvido um produto específico para seu cliente na Alemanha. Cabe salientar que o setor coureiro-calçadista apresenta uma grande gama de produtos já desenvolvidos, sendo que a Assintecal tem mais de 300 associados produtores de componentes. Assim, os *designers* deste projeto são estimulados a usarem materiais já desenvolvidos para seus protótipos, o que explica a falta de P&D específico. Para *KIBS* de outro setor, no entanto, este cenário institucional será provavelmente diferente, o que justificaria um outro estudo.

Enfim, espera-se que o presente trabalho contribua para a criação de políticas de fomento às exportações de serviços de PMEs, que geram emprego, renda e contribuem para divulgação do *design* e cultura nacional no exterior.

REFERÊNCIAS

ABECASSIS-MOEDAS, C. et al.. Key Resources and Internationalization Modes of Creative Knowledge-Intensive Business Services: The Case of Design Consultancies. **Creativity and Innovation Management**, New Jersey; v. 21 n. 3, set. 2012 p. 245-331. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8691.2012.00646.x/full>>. Acesso em: [2016].

_____; MAHMOUD-JOUINI, S. B. Absorptive Capacity and Source-Recipient Complementarity in Designing New Products: An Empirically Derived Framework. **Journal of Product Innovation Management**, v. 25, n. 5, p. 473-490, 2008.

ANDERSSON, Svante. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management & Organization**, Abingdon, v. 30, n. 1, mar./abr. 2000. p. 63-92. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/loi/tran20>>. Acesso em: [2016].

ANDRADE, N. R. A. F. de, O papel do design no desenvolvimento de calçados. **dObra[s] – Revista da Associação Brasileira de Estudos de Pesquisa em Moda**, São Paulo, v.6, n. 13, mai. 2013. Disponível em: <<https://dobras.emnuvens.com.br>>. Acesso em: [2016].

ANNUSHKINA, O. **Overcoming The Liability Of Outsidership..** Disponível em: <<http://ideas.sdabocconi.it/strategy/archives/3033>>. Acesso em: [2016].

ANPROTEC. **Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores.** Disponível em: <<http://anprotec.org.br/>>. Acesso em: [2016]

ASSINTECAL, **Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçado e Artefatos.** Disponível em: <<http://www.assintecal.org.br/>> Acesso em: 15 fev. 2017.

ARANHA, José Alberto Sampaio. Modelos de Incubadora. **IDISC, Info DEV Incubator Support Center.** Instituto Gênesis para Inovação e Ação Empreendedora. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Setembro: 2003.

AUTIO, E.; SAPIENZA, H. J.; ALMEIDA, J. G. Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth. **The Academy of Management Journal** v. 43, n. 5. oct. 2000. p. 909-924. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/1556419>>. Acesso em: [2016].

BARBERO, J. L., CASILLAS, J. C., RAMOS, A., & GUITAR, S. Revisiting incubation performance – how incubator typology affects results. **Technological Forecasting & Social Change**, 79(5), 888-902, 2012.

BARCELLOS, E. P. **Internacionalização de empresas brasileiras: um estudo sobre a relação entre grau de internacionalização e desempenho financeiro.** 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/>>. Acesso em: 28 mai. 2013.

BEECHLER, S., JAVIDAN, M. Leading with a global mindset. In JAVIDAN, M.; STEERS, R. M.; HITT, M. A. (Orgs.), **Advances in international management: The Global Mindset**. Oxford: Elsevier, 2007.p. 131-169.

BETTENCOURT, L. A. et al.: Client Co- Production in Knowledge-Intensive Business Services, **California Management Review**, California, v.44, n.4, jan. 2002. p. 100-128.

BEZERRA, A. F. de A.; SILVA, W. S. C. da; CARVALHO, Z. V. de. As Incubadoras Sociais e o Desenvolvimento Local: O que é e porque apoiar a iniciativa. **IASP 30º WORLD CONFERENCE OF SCIENCE PARKS. ANPROTEC XXIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadora de Empresas**. Disponível em: <[http://anprotec.org.br/anprotec2014/files/artigos/artigo%20\(57\).pdf](http://anprotec.org.br/anprotec2014/files/artigos/artigo%20(57).pdf)>. Acesso em: [2016].

BREUGEL, Gerbrand van. How to overcome Liability of Foreignness? A study based on the Dutch multinational. Amsterdam: **Lambert Academic Publishing**, 2011. 68 p.

BUCKLEY, P.; PASS, C. L.; PRESCOTT, K. (1993) The internationalization of service firms: A comparison with the manufacturing sector. In BUCKLEY, P.; GHAURI, P. (Orgs.), **The internationalization of the firm: A reader**. 2 ed. London: Thomson, 1998. p. 149-164.

BUECHEL, B. Developing a Global Mindset: The Five Keys to Success. **Insights@IMD**, Lausanne, v. 32, jan. 2014. Disponível em: <<http://www.imd.org/research/publications/upload/32-Global-minsets-27-01-2014.pdf>>. Acesso em: [2016].

CAINELLI, G.; EVANGELISTA, R.; SAVONA, M. Innovation and economic performance in services: a firm-level analysis. **Cambridge Journal of Economics**, v. 30, n. 3, p. 435-458, 2006.

CAMACHO, J. A.; RODRÍGUEZ, M. How innovative are services? An empirical analysis for Spain. **The Service Industries Journal**, v. 25, n. 2, p. 253-271, 2005.

CASTELLS, M. **The Rise of Network Society**. 2 ed. Massachusetts: Blackwell Publishers, 1996. 656p.

_____, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura** v. 3. O poder da identidade. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

_____, M. **The Rise of The Network Society: The Information Age: Economy, Society and Culture**. New York: John Wiley & Sons. 2012. 469 p.

CAVUSGIL, S. Tamer; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, John R. **Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**; São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 510 p.

CHETTY, S.; CAMPBELL-HUNT, C. A strategic approach to internationalization: a traditional versus a “born-global” approach. **Journal of International Marketing**, v. 12, n. 1, p. 57-81, 2004.

CHRISTOFOR, J. Theoretical Foundations of Firm Internationalization. In _____. **Antecedents of Venture Firms' Internationalization: A Conjoint Analysis of International Entrepreneurship in the Net Economy**. Wiesbaden: Gabler, 2008. p. 23–81.

COLOMBO, G.; DELL'ERA, C.; FRATTINI, F. How New Product Development (NPD) Service Suppliers Exchange Knowledge in Open Innovation Processes. In: BREM, A.; TIDD, J. (Orgs.). **Perspectives on Supplier Innovation**, London: Imperial College Press, 2012. p. 499-548.

_____; DELL'ERA, C.; FRATTINI, F. New product development (NPD) service suppliers in open innovation practices: Processes and organization for knowledge exchange and integration. **International Journal of Innovation Management**, v. 15, n. 01, p. 165-204, 2011.

COSTA, A. J. D; SANTOS, E. R. **Estratégias e negócios das empresas diante da internacionalização**. Curitiba: Ibepe, 2011. 216 p.

COWELL, D. **The marketing of services**. London: Heinemann, 1986. 340 p.

CYERT, R.; March, J. **A behavioral theory of the firm**. New York: Prentice Hall, 1963. 346 p.

DANIK, L.; KOWALIK, I. The studies on *born global* companies-a review of research methods. **Journal of Economics & Management**, n. 13, p. 9-26, 2013.

DELGADO, Daniel Félix. **Desenvolvimento de um modelo de internacionalização para PME Portuguesas com componentes de serviços**. [Dissertação de Mestrado]. Universidade do Porto Faculdade de Engenharia. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/71389>>. Acesso [2016].

DELL'ERA, C.; VERGANTI, R.. Strategies of innovation and imitation of product languages. **Journal of Product Innovation Management**, v. 24, n. 6, p. 580-599, 2007.

_____, et al. Language Brokering: stimulating creativity during the concept development phase. **Creativity and Innovation Management**, v. 20, n. 1, p. 36-48, 2011.

DEN HERTOOG, P. Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. **International Journal of Innovation Management**, v. 4, n. 4, p. 491-528, 2000.

DERESKY, H. **International management**. New York: Harper Collins Publishers, 1994. 504 p.

DI MARIA, E. et al. Developing and managing distant markets: the case of KIBS. **Economia Política**, v. 29, n. 3, dec. p. 361-380, 2012.

DIB, L. A.; CARNEIRO, J. Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. In: In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2008, 31, Salvador, **Anais...**: Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

DORNELAS, J. **Planejando Incubadoras de Empresas**: Como desenvolver um plano de negócios para incubadoras. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 2002. 129 p.

ELG, U.; GHAURI, P.; TARNOVSKAYA, V. The role of networks and matching in market entry to emerging retails markets. **International Marketing Review**, v. 25, n. 6, p. 674-699, 2008.

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 & Innovation**, Universidad Alberto Hurtado, Facultad de Economía y Negocios. 2015, Volume 10, Issue. Received Jul, 24 2014 / Accepted Mar 23, 2015.

EVANGELISTA, R. Sectoral patterns of technological change in services. **Economics of innovation and new technology**, v. 9, n. 3, p. 183-222, 2000.

FCBB, **Footwear Components by Brasil** Disponível em: < <http://www.fbcybrasil.com/>> Acesso em 22 nov. 2016.

FERNANDES, M. G.; ROCHA, A. da. Measuring the psychic distance construct: a test of two data collection instruments. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2005, 29, Brasília **Anais...**: Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Service Management**: Operations, strategy, information technology. 6 ed. Burr Ridge: Irwin Professional Publisher. 2008. 541 p.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Internacionalização de empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os late movers. In: _____, (Orgs.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

FORTE, S. H. A. C.; SETTE, E. L. M.; Internacionalização de empresas: o caso do setor de rochas ornamentais e de revestimento do Estado do Ceará. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 29, 2005, Brasília. **Anais...**: Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

FRANZATO, C. O processo de inovação dirigida pelo design: um modelo teórico. **REDIGE** v. 2, n. 1, 2011 Disponível em: <www.cetiq.t.senai.br/redige>. Acesso em: [2016].

FREEMAN, S.; EDWARDS, R.; SCHRODER, B. How smaller *born-global* firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. **Journal of International Marketing**, v. 14, n. 3, p. 33-63, 2006.

GABRIELSSON, M.; GABRIELSSON, P. Internet-based sales channel strategies of *born global* firms. **International Business Review**, v. 20, n. 1, p. 88-99, 2011.

_____. et al. Conceptualizations to advance *born global* definition: a research note. **Global Business Review**, v. 9, n. 1, p. 45-50, 2008.

GABRIELSSON, P.; GABRIELSSON, M.. Globalizing internationals: business portfolio and marketing strategies in the ICT field. **International Business Review**, v. 13, n. 6, p. 661-684, 2004.

GARRIDO, I. L. et al. A escala EXPERF e os modos de entrada: uma proposta de mensuração de desempenho internacional em empresas brasileiras. **BASE–Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo, v. 6, n. 4, nov./dec. p. 312-327, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES, I. B. A Assintecal. In: GUIMARÃES, I. B.; MINERVINI, N. **O Exportador**. São Paulo: Pearson, 2013. p. 306-309.

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN V. Cultivating a global mindset. **Academy of Management Executive**, v. 16, n. 1, p. 116–126, 2002.

HAIR, Jr., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471 p.

HALLDIN, T. et al. **Born global firms in knowledge intensive business services (KIBS)– what do we know of their performance?**. Royal Institute of Technology, CESIS-Centre of Excellence for Science and Innovation Studies, 2012. Disponível em: <<http://www.cesis.se>>.

HARGADON, Andrew B. Firms as knowledge brokers: Lessons in pursuing continuous innovation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 209-227, 1998.

HILL, R.; JOHNSON, L. W. When creativity is a must: professional ‘applied creative’ services. **Creativity and Innovation Management**, v. 12, n. 4, p. 221-229, 2003.

JAVIDAN, M.; BOWEN, D. The Global Mindset: A New Source of Competitive Advantage. **Rotman Management**, Toronto, n. 30, mar./abr. p. 42-48, 2015.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v.8, n. 1, p. 23-32, Mar. 1977.

_____; VAHLNE, J. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v.40, n.9, p.1411-1431, 2009.

_____.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, n.3, p.305-322, 1975.

KAFOUROS, M. I. et al. The role of internationalization in explaining innovation performance. **Technovation**, v.28, p.63-74, 2008.

KALINIC, I.; FORZA, C. Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. **International Business Review**, v. 21, n. 4, p. 694-707, 2012.

KAMAKURA, W. A.; RAMÓN-JERÓNIMO, M. A.; GRAVEL, J. D. V. A dynamic perspective to the internationalization of small-medium enterprises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 2, p. 236–251, 2012.

KEEGAN, J. W. **Marketing Global**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2008. 608 p.

KLEIN, E. **La Cadena de Distribucion y la Competitividad de las Exportaciones Latinoamericanas**: Las Exportaciones de Calzado del Brazil. Santiago: CEPAL, 1991. 73p.

KLEIN, S.; ROTH, V.J. Determinants of export channel structure: the effects of experience and psychic distance reconsidered. **International Marketing Review**, v. 7, n.5, p. 27-38, 1990.

KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. T. The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory, In: CAVUSGIL, S; MADSEN, T. (Orgs.). **Advances in International Marketing**. v. 8. New York: JAI Press. p. 11–26, 1996.

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of international business studies**, v. 35, n. 2, p. 124-141, 2004.

_____. **Emerging paradigm for international marketing: the born global firm**. 1997. Tese (Doutorado). Department of Marketing and Supply Chain Management, Michigan State University, Michigan. 1997.

_____; KOED MADSEN, T.; SERVAIS, P. An inquiry into born-global firms in Europe and the USA. **International Marketing Review**, v. 21, n. 6, p. 645-665, 2004.

KON, A. O novo regionalismo e o papel dos serviços no desenvolvimento: transformações das hierarquias econômicas regionais. **Oikos**, v. 8, n. 2, nov. p. 279-300, 2009. Disponível em: <www.revistaoikos.org>. Acesso em: [2016]

KUO, H. C.; WANG, L. H. The effect of the degree of internationalization on capital structure for listed multinational corporations in Taiwan during the Asian financial crisis. **Review of Pacific Basin Financial Markets and Policie**. v.8, n.3, p.447-466, 2005.

LONCAN, T.; NIQUE, W. M. Degree of internationalization and performance: evidence from emerging Brazilian multinational firms. **Journal Globalization, Competitiveness & Governability**, v.4, n.1, p.40-51, 2010

LORGA, S. C. S. **Internacionalização e redes de empresas: conceitos e teorias**. Lisboa: Verbo, 2003. 139 p.

MACHADO, F. N. **Estratégias de internacionalização e seus resultados: um caso sul Rio-Grandense**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Porto Alegre. 2009. Disponível em: < http://

www.lume.ufrgs.br/handle/10183/16792+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 28 out. 2013.

MACHADO, M. A.; NIQUE, W. M.; FEHSE, F. B. International orientation and export commitment in fast small and medium size firms internationalization: scales validation and implications for the Brazilian case. **Revista de Administração** 51.3: 255-265, 2016.

MACPHERSON, A. Producer Service Linkages and Industrial Innovation: Results of a Twelve-Year Tracking Study of New York State Manufacturers. **Growth and Change**, v. 39, n. 1, p. 1-23, 2008.

MADSEN, T. K; SERVAIS, P. The internationalization of born globals: an evolutionary process?. **International Business Review**, v. 6, n. 6, p. 561-583, 1997.

MADSEN, T. K. Early and rapidly internationalizing ventures: similarities and differences between classifications based on the original international new venture and born global literatures. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 11, n. 1, p. 65-79, 2013.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. 719 p.

MCAULEY, A. Entrepreneurial instant exporters in the Scottish arts and crafts sector. **Journal of International Marketing**, v. 7, n. 4 p. 67-82, 1999.

MCDUGALL P. P.; OVIATT, B. M. International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. **The Academy of Management Journal**. v. 43, n. 5 out. p. 902-906, 2000. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/1556418?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em [2016].

MCDUGALL, P. P.; SHANE, S.; OVIATT, B. M. Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. **Journal of business venturing**, v. 9, n. 6, p. 469-487, 1994.

MILES, I. et al. Knowledge-intensive business services: users, carriers and sources of innovation. In: **European Innovation Monitoring System (EIMS)** Luxembourg: Reports, 1995.

_____. Patterns of innovation in service industries. **IBM Systems journal**, v. 47, n. 1, p. 115-128, 2008.

MULLER, E.; DOLOREUX, D. **The key dimensions of knowledge-intensive business services (KIBS) analysis**: a decade of evolution. Arbeitspapiere Unternehmen und Region, 2007. Disponível em: <<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0011-n-549957>>. Acesso em: [2016].

_____; ZENKER, A. Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems. **Research Policy**, v. 30, n. 9, p. 1501-1516, 2001.

MULLER, E. Innovation Interactions between Knowledge-Intensive Business Services and Small- and Medium-sized Enterprises: An Analysis in Terms of Evolution, Knowledge and Territories. **Physica- Verlag**, Heidelberg, 2001.

NÄHLINDER, J.; HOMMEN, L. **Employment and innovation in services**: knowledge-intensive business services in Sweden. Sweden: Linköping University, Department of Technology and Social Change. 2002. Disponível em: <<http://www.tema.liu.se/tema-t/sirp/pdf/hommen&nahlinder.pdf>>. Acesso em: [2016].

NIQUE, W.; LADEIRA, W. **Pesquisa de Marketing**: Uma orientação para o mercado Brasileiro. São Paulo: Atlas, 2014. 719 p.

ONU. Assembleia Geral das Nações Unidas. **Manual on Statistics of internacional trade in services**. 2002.

OESTERLE, M; RICHTA, H. N.; FISCH, J. H. The influence of ownership structure on internationalization. **International Business Review**, v.22, p.187-201, 2013

OLIVEIRA, M. F.; TORKOMIAN, A. L. V.. Aglomerações produtivas e internacionalização de pequenas empresas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, IV, Curitiba, **Anais...**: Curitiba, 2005, p. 565-576.

OVIATT, Benjamin M.; MCDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, p. 45-64, 1994.

_____; MCDOUGALL, P. P. Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures. **Management International Review**, p. 85-99, 1997.

_____; MCDOUGALL, P. P. Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 29, n. 5, p. 537-554, 2005.

PATALA, I. Services Going Global-KIBS and trade. **Tekes and Finpro Project Report**, 2008. Disponível em: <https://www.tekes.fi/globalassets/global/ohjelmat-ja-palvelut/ohjelmat/serve/aineistot/selvitykset-ja-oppaat/servicesgoingglobal_report.pdf>. Acesso em: [2016].

PAUWELS, Charlotte et al. Understanding a new generation incubation model: The accelerator. **Technovation**, v. 50, p. 13-24, 2016.

PENROSE, E.; **Teoria del Crecimiento de la Empresa**. Madrid: Aguilar, 1962.

PHAN, P. H.; SIEGEL, D. S.; WRIGHT, M. Science parks and incubators: observations, synthesis and future research. **Journal Of Business Venturing**, v. 20, n. 2, p. 165-182, 2005.

PIZA, E. C. de; MOURA, A. de C. O perfil do comércio exterior brasileiro de serviços: 1990 a 2008. **A Economia em Revista**, Brasil, v. 18, n. 2, p. 137-152, 2011.

PLA-BARBER, J.; SANCHEZ-PEINADO, E.; MADHOK, A. Investment and control decisions in foreign markets: evidence from service industries. **British Journal of Management**, v. 21, n. 3, p. 736-753, 2010.

_____; GHOURI, P. N. Internationalization of service industry firms: understanding distinctive characteristics. **The Service Industries Journal**, v. 32, n. 7, p. 1007-1010, 2012.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 897 p.

RAVASI, D.; LOJACONO, G. Managing design and designers for strategic renewal. **Long Range Planning**, v. 38, n. 1, p. 51-77, 2005.

RENNIE, M. W. Born global. **The McKinsey Quarterly**, n. 4, p. 45-53, 1993.

RIBEIRO, Simone Abreu; ANDRADE, Raphael Medina Gomes de; ZAMBALDE, André Luiz. Incubadoras de empresas, inovação tecnológica e ação governamental: o caso de Santa Rita do Sapucaí (MG). **Cadernos EBAPE**. v. 3, jan., p. 01-14, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512005000500010> Acesso em: [2016].

RINDOVA, V. P.; PETKOVA, A. P. When is a new thing a good thing? Technological change, product form design, and perceptions of value for product innovations. **Organization Science**, v. 18, n. 2, p. 217-232, 2007.

ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de Entrada e de Operações em Mercados Internacionais. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Orgs.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, G. D. et al. Um estudo sobre indicadores de avaliação de incubadoras de base tecnológica no Brasil. **Revista Capital Científico-Eletrônica**, Guarapuava, ISSN 2177-4153, v. 6, n. 1, p. 257-283, 2010.

SATRA, **International product research and testing**. Disponível em: <<https://www.satraproduct.com/>>. Acesso em: [2016].

SAUVANT, K. P. New sources of FDI: The BRICs. Outward FDI from Brazil, Russia, India and China. **Journal of World Investment & Trade**, v.6, p.639-709, 2005.

SCHMITZ, H. Small shoemakers and Fordist giants: tale of a supercluster. **World development**, v. 23, n. 1, p. 9-28, 1995.

SCHWENS, Christian; KABST, Ruediger. How early opposed to late internationalizers learn: Experience of others and paradigms of interpretation. **International Business Review**, v. 18, n. 5, p. 509-522, 2009.

SHEARMUR, R.; DOLOREUX, D.; LAPERRIÈRE, A. Is the degree of internationalization associated with the use of knowledge intensive services or with innovation?. **International Business Review**, v. 24, n. 3, p. 457-465, 2015.

SHRADER, R. C. Collaboration and performance in foreign markets: The case of young high-technology manufacturing firms. **Academy of Management journal**, v. 44, n. 1, p. 45-60, 2001.

SILVA, Duan Jader da; SOUZA, Izabel Regina. Estudo do comércio exterior brasileiro de serviços no período de 1990 a 2012. **Revista Iniciação Científica**, Criciúma, v. 12, n. 1, p. 70-86. 2014,

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. 2 ed. São Paulo: FGV (obra original publicada em 1945), 1970.

SULLIVAN, D. Measuring the degree of internationalization of a firm. **Journal of International Business Studies**, v.25, n.2, p.325-342, 1994.

_____. Measuring the degree of internalization of a firm: a reply. **Journal of International Business Studies**, v.27, n.1, p.179-92, 1996.

SUN, K. A.; LEE, S. Determinants of degree of internationalization for U.S. restaurant firms. **International Journal of Hospitality Management**. v.33, p.465-474, 2013

TANEV, S. Global from the start: The characteristics of born-global firms in the technology sector. **Technology Innovation Management Review**, v. 2, n. 3, p. 5, 2012.

TETHER, B. S. The sources and aims of innovation in services: variety between and within sectors. **Economics of Innovation and new technology**, v. 12, n. 6, p. 481-505, 2003.

TOIVONEN, M. **Expertise as Business: Long- Term Development and Future Prospects of Knowledge-Intensive Business Services**. 2004, Tese (Doutorado), Helsinki University of Technology. Helsinki, 2004.

_____. Future Prospects of Knowledge Intensive Business Services (KIBS) and Implications to Regional Economies. **ICFAI Journal of Knowledge Management**, v. 4, n. 3, 2006.

ULRICH, K.T.; EPPINGER, S.D. **Product Design and Development**. 5 ed. New York: McGraw Hill, 2011. 432 p.

VAHLNE, J. E.; JOHANSON, J. The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. **International Marketing Review**, v. 30, n. 3, p. 189–210, 2013.

_____; IVARSSON, I.; JOHANSON, J.. The tortuous road to globalization for Volvo's heavy truck business: Extending the scope of the Uppsala model. **International Business Review**, v. 20, n. 1, p. 1-14, 2011.

VASCONCELLOS, S. **Âncoras Históricas na Reconfiguração de Recursos em Estratégias Internacionais**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos-UNISINOS, São Leopoldo, 2012.

VEIGA, L. F.A.; ROCHA, A. Escolha de mercados externos, distância cultural e comprometimento: estudo de caso de grandes empresas brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL

DE ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2001, Rio de Janeiro, **Anais...**: Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

VERGANTI, R. Innovating through design. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 12, p. 114, 2006.

_____. Design, meanings, and radical innovation: A metamodel and a research agenda. **Journal Of Product Innovation Management**, v. 25, n. 5, p. 436-456, 2008.

WELBOURNE, T. M.; CIERI, H. de. How new venture initial public offerings benefit from international operations: a study of human resource value. **International Journal of Human Resource Management**, v. 12, n. 4, p. 652-668, 2001.

ZAHEER, S. Overcoming the liability of foreignness. **Academy of Management journal**, v. 38, n. 2, p. 341-363, 1995.

ZAHRA, S. A.; IRELAND, R D.; HITT, M. A. International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. **Academy of Management Journal**, v.43, p.925-950, 2000.

_____; GEORGE, G. International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda. In: HITT, M. A. (Orgs.). **Strategic entrepreneurship**: Creating a new mindset. Oxford: Blackwell, 2002. p 255–288.

ZEN, A. C.; FENSTERSEIFER, J. E.; PRÉVOT, F. A internacionalização de empresas em clusters industriais e a visão baseada em recursos. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2009, 33, São Paulo, **Anais...**: Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

ZOU, S.; TAYLOR, C.R.; OSLAND, G.E. The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure. **Journal of International Marketing**, 6(3):37-58, 1998.

APÊNDICE I - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ESPECIALISTAS

Nome Completo:

Um breve histórico da experiência profissional e acadêmica em internacionalização, no setor de calçados e/ou design de calçados.

CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE SERVIÇOS

1. Na sua opinião quais dos seguintes fatores são mais relevantes para avaliação de desempenho de exportação de serviços, mais especificamente de escritórios de exportação de serviços de design? Justifique sua resposta.
 - Participação das Receitas obtidas de projetos para o exterior em relação à Receita Operacional Bruta.
 - Aumento percentual das Receitas Obtidas com Exportação nos Últimos 2 anos.
 - Rentabilidade dos projetos para o mercado interno x rentabilidade dos projetos para o mercado externo.
 - Tempo de exposição da empresa a atividades internacionais.
 - Alianças Estratégicas com Parceiros no Exterior para venda de novos projetos e/ou desenvolvimento de novos processos (Universidades, incubadoras, fornecedores, clientes, governo, centros de pesquisa, consultores, entidades de classe)
 - Número de Países com os quais tem contatos, ou onde participa de feiras, eventos e seminários.
 - Número de países nos quais tem ou teve projetos contratados.
 - Menções, artigos, editoriais e entrevistas sobre seu campo de atividade em publicações internacionais profissionais.
 - Existência de Filial ou Empresa Associada no Exterior
 - Experiência Internacional dos Gestores
 - Investimento em P&D específico para atender clientes de mercado externo. Por tratar-se de serviços, quando aqui falamos em P&D, entende-se como adaptação de seus serviços a um novo mercado e realidade cultural e sócio-econômica, bem como pesquisa e desenvolvimento de novos materiais com empresas parceiras;
 - Recebimento de premiações em concursos internacionais de sua área de atividade.
 - Participações regulares em feiras e/ou seminários internacionais do segmento.

Há mais algum critério de avaliação de desempenho no processo de internacionalização de serviços que você ache relevante acrescentar? Por quê?

APÊNDICE II - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM INCUBADOS

Nome Completo:

Um breve histórico da experiência profissional.

SUA EXPERIÊNCIA COMO INCUBADO DA *START LINE*.

1. Como você avalia a sua inserção no mercado internacional a partir da incubação? Você já tinha alguma experiência antes?
2. Durante este período você fez alianças estratégicas significativas?
3. Qual o aumento percentual das receitas com exportação nos últimos 2 anos?
4. Qual a relação percentual entre o faturamento para mercado interno e mercado externo?
5. Qual a rentabilidade entre projetos de mercado interno e externo?
6. Participou de feiras ou eventos internacionais? Quais? Quantas vezes?
7. Em quantos países teve projetos contratados?
8. Em quantos países tem contatos, network de negócios?
9. Qual sua experiência internacional?
10. Houve investimento em pesquisa de novos materiais para agregar aos seus projetos? Houve pesquisa de novos processos para adaptar seu serviço ao mercado internacional?
11. Você tem filial ou algum associado no exterior?
12. Recebeu alguma premiação?
13. Houve alguma menção, artigo ou entrevista sobre seu trabalho em alguma publicação internacional?