

O COMPORTAMENTO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS PARANAENSES FRENTE AO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Rafael Holtz Betiol¹

Luis André Wernecke Fumagalli²

RESUMO

Este projeto de pesquisa tem o objetivo de analisar o processo de internacionalização adotado por empresas paranaenses produtoras de *software* para *games* e aplicações afins, tais como simuladores empresariais e redes sociais para jogadores, formulando um estudo comparativo com companhias da região do Vale do Silício, nos Estados Unidos, que pode ser considerado como o principal polo desenvolvedor de tecnologia do mundo. Como objetivos específicos destacam-se: identificar o processo de internacionalização de empresas paranaenses e americanas de produção de *software*; comparar os modelos de internacionalização entre si; descrever os ambientes nos quais as empresas operam para encontrar semelhanças e diferenças entre eles. Consideram-se fomentos, obstáculos e desafios como variáveis que interferem nas práticas adotadas para a expansão internacional e há um foco de estudo no tratamento da inovação por parte das companhias. Os dados foram coletados a partir de entrevistas e encontros com os gestores ou empreendedores participantes dos processos de internacionalização de cada firma. Os resultados demonstram que as empresas paranaenses tendem a aplicar métodos de internacionalização semelhantes aos das empresas americanas, embora a distância entre ideologias e ambientes de negócio e o tratamento dado à inovação e às estratégias de internacionalização apresentem diferenças significativas entre as firmas de cada país. Ademais, as pequenas empresas do setor de tecnologia apresentam características que mostram tendências a expandir sua presença em mercados globais desde o início de suas operações.

Palavras-Chave: Internacionalização. Inovação. Internacionalização de MPE. Paraná. Vale do Silício.

¹ Aluno do 3º ano do curso de Administração (MEP) da FAE Centro Universitário. Bolsista do Programa de Apoio à Iniciação Científica (PAIC 2014/2015). E-mail: rafaholtzb@hotmail.com

² Doutor em Administração pela PUCPR. Professor da FAE Centro Universitário. E-mail: luis.fumagalli@fae.edu

INTRODUÇÃO

Considera-se que as primeiras explorações dos benefícios do comércio internacional foram realizadas por Smith [1776] (2007) e Ricardo [1817] (1821). Para o primeiro, a Riqueza das Nações estaria nas Vantagens Absolutas de cada uma delas, ou seja, cada país exportaria os bens que conseguiria produzir com maior eficiência por meio de seus fatores de produção. Ricardo (1821) trouxe a teoria das Vantagens Absolutas, segundo a qual uma nação poderia produzir e exportar bens eficientemente, bem como bens cujas desvantagens absolutas são menores em relação a outros países. Portanto, duas nações poderiam beneficiar-se do livre comércio internacional, ainda que não tivessem vantagens absolutas em nenhuma mercadoria.

Como relatam Soubbotina e Sheram (2000) em análise para o Banco Mundial, o comércio internacional e o fluxo de investimentos estrangeiros diretos são os elementos principais da integração de pessoas, ideias, comércio e finanças em um mercado global, o que pode ser definido como **globalização**. Consequentemente, o avanço da globalização, aliado ao desenvolvimento das tecnologias de comunicação e da chamada Revolução da Informação, conceituada por Porter e Millar (1985) como um *driver* importante de vantagem competitiva, expandiu também o comércio internacional. Um exemplo disso é o *e-commerce*. Ghemawat (2012), entretanto, relata a partir de sua definição de **Mundo 3.0** uma relação de semiglobalização, indicando integração parcial dos mercados e a existência de distâncias culturais ainda muito fortes, embora reconheça a importância da globalização para o comércio internacional.

Nesse contexto ganha forma o conceito de **internacionalização**, uma prática pela qual as empresas optam para entrar no mercado internacional, aproveitando-se, segundo Cyrino e Penido (2007), de vantagens competitivas que os países de origem podem – ou não – oferecer. Portanto, há a oportunidade de diferenciação de mercados, criando novas fontes de receita, provenientes de operações no exterior. Entretanto, aumenta-se o escopo macroeconômico da organização, elevando seu nível de exposição a crises e a variáveis macroeconômicas, como destaca Ghemawat (2012).

Uma configuração prática e recente disso pode ser verificada a partir de uma linha do tempo de um periódico internacional. Em novembro de 2009, em meados de um período de incerteza sobre os rumos da economia mundial, fruto da crise econômica de 2008 e de suas consequências nos Estados Unidos e na Europa, a revista inglesa *The Economist* destacou em sua capa uma imagem do Cristo Redentor levantando voo, com o título *Brazil takes off – Now the risk for Latin America's big success story is hubris* (O Brasil decola – Agora o risco para a maior história de sucesso da América Latina é húbri³).

³ Orgulho em excesso.

Segundo dados do Banco Mundial, enquanto em 2009 os EUA e a Europa divulgavam retração de 2,8% e 4,5%, respectivamente, no PIB, apresentando um crescimento de apenas 2,5%, o Brasil apresentava 0,33%, em 2010, marcando alta de 7,53%.

Em Setembro de 2013, o mesmo periódico britânico (*The Economist*) estampou em sua capa uma imagem do Cristo Redentor descontrolado durante seu voo, com o título *Has Brazil Blown it?* (O Brasil estragou tudo?), trazendo uma matéria sobre a estagnação econômica que o país encarava, problemas com impostos e infraestrutura e os protestos que tomaram conta das cidades brasileiras. No final de fevereiro de 2015, mais uma capa, produzida pela mesma revista, mostrava uma passista afundada em um pântano, dessa vez com o título *Brazil's Quagmire* (Brasil no Lamaçal). A matéria destacava a alta inflação e taxa de juros, retração no PIB, aumento da dívida pública, corrupção e ainda discorria sobre o sistema político.

Dentre algumas razões para o bom desempenho da economia brasileira em 2009 estavam a onda de exportações puxada pelo crescimento acima de 10% da China e a elevação no preço das *commodities*. Além desses fatores, pode-se destacar o papel de rápido crescimento das Pequenas e Médias Empresas brasileiras, denominadas MPE. Segundo o Sebrae (2014), companhias dessa categoria foram responsáveis por cerca de 27% do PIB brasileiro em 2011.

A mudança brusca no contexto macroeconômico trouxe algumas adversidades para as empresas, como quedas no consumo e nas expectativas do consumidor. Se num contexto de desenvolvimento econômico as MPE ganhavam importância no contexto nacional, num momento de crise alguns caminhos de diferenciação para retomar o crescimento podem ser estudados, como investimentos em inovação, qualidade, redução de custos ou a procura de novos mercados.

Destaca-se a importância desse último por meio da internacionalização. Em um momento no qual o país atravessa dificuldades econômicas, a procura por oportunidades em mercados estrangeiros tende a crescer. Portanto, aquelas empresas que viram o potencial dessas oportunidades anteriormente podem obter uma vantagem em relação àquelas que olham para o mercado externo somente em momentos de dificuldade. Quando são comparadas micro e pequenas empresas (MPE), muitas vezes em setores fragmentados e competitivos, essas vantagens podem ser fundamentais para o negócio. Afinal, a queda no faturamento nacional pode ser compensada pelas receitas provenientes do exterior, e vice-versa, o que possibilita à organização não ficar dependente apenas de um fluxo de receita.

O setor de tecnologia foi escolhido para o escopo das organizações estudadas, principalmente por ser movido pela inovação, criando, portanto, empresas dinâmicas.

É ainda pouco estabelecido no cenário internacional e, conseqüentemente, pouco estudado, menos ainda se considerados quais movimentos de internacionalização são abordados por suas empresas.

O objetivo geral da presente pesquisa é identificar e descrever o processo de internacionalização de empresas paranaenses produtoras de *software* para *games* e aplicações afins, tal e qual simuladores e redes sociais para jogadores, entre outras, tecendo comparativos com empresas similares situadas no Vale do Silício, nos EUA, um dos principais ambientes de empreendedorismo e inovação do mundo. Para isso, utilizou-se a ferramenta dos estudos de caso. Para que o objetivo geral fosse atingido, foram levantados os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar o processo de internacionalização das empresas paranaenses e americanas de produção de *software*;
- b) comparar os modelos de internacionalização entre si;
- c) descrever os ambientes nos quais as empresas operam para encontrar semelhanças/diferenças entre ambos.

De início, apresenta-se o referencial teórico, que resulta de uma compilação de estudos sobre os conceitos trabalhados, seguido pela metodologia, que clarifica quais processos foram utilizados para a abordagem do estudo e a obtenção das informações. Em seguida, inicia-se a descrição e análise dos dados coletados a partir dos estudos de caso. Por fim, há as considerações finais sobre os resultados do projeto e as referências bibliográficas.

1 EMBASAMENTO TEÓRICO

Nesta seção será apresentada a revisão da literatura utilizada na pesquisa para elaboração do artigo. Nela se discutirá conceitos, métodos, objetivos, obstáculos, motivações e benefícios da internacionalização e as diferenças dos setores e ambientes de negócio em que se encontram as empresas estudadas.

A internacionalização, segundo Cyrino e Penido (2007), é a expansão de uma empresa além das fronteiras de seu país de origem. Levitt (1983 apud CYRINO; PENIDO, 2007) e Ohmae (1989 apud CYRINO; PENIDO, 2007) defendem que a convergência dos mercados é resultado direto da globalização. Uma vez que esta tem assumido movimentos crescentes, a tendência natural é o ganho de importância dos processos de internacionalização, muito em conta ainda pelo fato do aumento da competitividade global entre organizações.

Uma das teorias mais aceitas sobre a abordagem da internacionalização é o chamado modelo de Uppsala, um ponto de partida para compreender os movimentos realizados por empresas internacionais ou multinacionais. Ele é caracterizado fundamentalmente por Johansson e Vahlne (1977) e formulado a partir de observações empíricas sobre os processos de internacionalização utilizados por empresas suecas, principalmente do setor industrial. De acordo com o modelo, a internacionalização pode ser dividida em quatro estágios: exportações periódicas, sem um direcionamento específico de vendas, exportações via agentes no exterior, estabelecimento de subsidiárias de vendas e, por fim, estabelecimento de produção no exterior. De acordo com Rezende e Versiani (2010), portanto, o fluxo do processo é do micro para o macroambiente, do interno para o externo e focado em sua própria rede.

Outro modelo bem aceito é o de Desenvolvimento de Subsidiárias, definido inicialmente por Birkinshaw (1994 apud REZENDE; VERSIANI, 2010) e por Patterson e Brock (2002 apud REZENDE; VERSIANI, 2010) como a internacionalização de uma firma por meio do estabelecimento de subsidiárias no exterior, promovendo trocas de conhecimento e de processos num fluxo interno de informações. Diferentemente do modelo de Uppsala, segundo Rezende e Versiani (2010), há dois pontos que se destacam nesse modelo. O primeiro é o Relacionamento Intrassubsidiárias, caracterizado pela transferência de conhecimentos e processos dentro de um fluxo interno, e o segundo são os Mandatos Supralocais, que identificam a independência dos movimentos de internacionalização de uma subsidiária, que pode expandir-se além de seu próprio mercado local.

Os modelos, contudo, são foco de algumas críticas. Rezende e Versiani (2010) destacam a importância de suas implicações teóricas, mas levantam a dificuldade de replicá-los na realidade brasileira, o que pode resultar na falta de modelos formais de internacionalização de multinacionais. Zohari (2008), por outro lado e citando exclusivamente a teoria de Uppsala, discorre sobre suas limitações em uma nova era de ambientes de negócio. O autor cita fatores como novas possibilidades de inserção de mercado: as franquias; o desenvolvimento de tecnologias de informação e comunicação; a maior participação de economias emergentes (como China, Índia, Brasil e Rússia) no comércio internacional; o surgimento de firmas nascidas globais; e a redução das distâncias psíquicas.

A expressão “empresas nascidas globais” foi proposta por Rennie (1993) ao este indicar que firmas nessa categoria entravam em mercados estrangeiros desde o início de suas operações, em vez de se estabelecer internacionalmente ao longo do tempo, indicando que muitas delas são MPE e representam um significativo potencial de crescimento a partir das exportações. Ele ainda destaca que essas organizações são importantes por dois motivos: podem ser competitivas contra *players* maiores

e estabelecidos; e são capazes de gerenciar sistemas globais de rápido crescimento e lucrativos de uma maneira inovadora. Já o termo “distância psíquica” é apresentado por Johansson e Vahlne (1977) como “[...] the sum of factors preventing the flow of information from and to the market. Examples are differences in language, education, business practices, culture, and industrial development” (JOHANSSON; VAHLNE, 1973, p. 24).⁴

Luostarinen e Hellman (1995) formularam, no intuito de qualificar as internacionalizações, um processo de quatro estágios pelos quais as empresas passariam. O primeiro é o Doméstico, em que a organização não possui transações internacionais. Em seguida, nos *Inwards*, estão os movimentos de entrada, principalmente a importação, seja ela de componentes, matérias-primas, tecnologia etc. Depois, há os *Outwards*, ou processos de saída, como a exportação, licenciamentos e estabelecimento de subsidiárias. Por fim, está a Cooperação, nível no qual a empresa incorpora atividades, principalmente nas áreas de produção, pesquisa e desenvolvimento, entre outras.

Para qualificar e classificar as internacionalizações, Welch e Luostarinen (1988) as dimensionaram em seis tópicos relacionados:

- a) Método de Operação (Como?);
- b) Produtos/Serviços comercializados (O quê?);
- c) Mercados-alvo (Onde?);
- d) Pessoal (Recursos Humanos treinados, capacitados e com experiência internacional);
- e) Recursos Financeiros;
- f) Estrutura Organizacional.

Logo, movimentos que denotam processos de internacionalização englobam desde conceitos simples, como Importação e Exportação, passando por Licenciamentos de Tecnologia e Marketing no exterior, até ações mais complexas, como abertura de subsidiárias, filiais, escritórios e fábricas no exterior, que demandam transferências de pessoal, realocação de recursos etc.

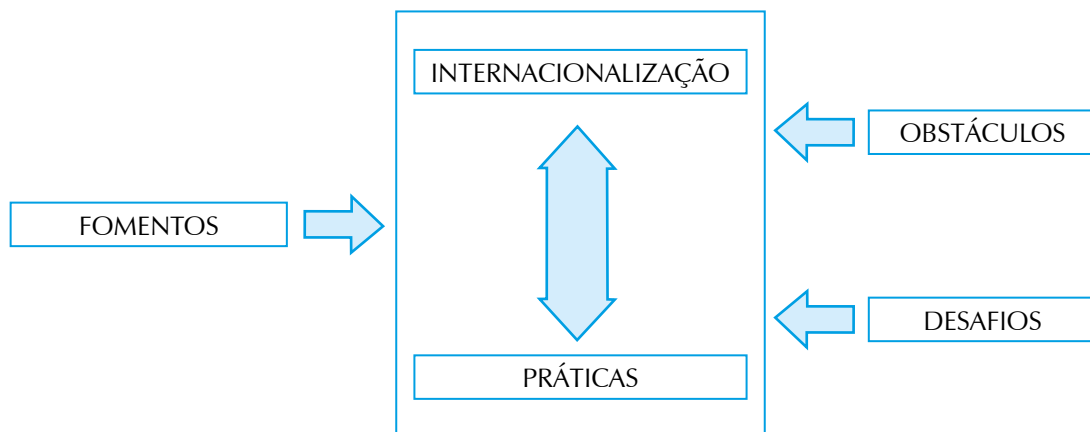
Considerando o problema de pesquisa envolvido neste estudo, utiliza-se o modelo proposto por Fumagalli (2013), que relaciona as seguintes variáveis de análise, consideradas para a coleta e interpretação dos dados:

- três variáveis independentes (fomentos, obstáculos e desafios);
- uma variável interveniente (as práticas utilizadas pelas empresas no processo de internacionalização);
- Uma variável dependente (as estratégias de internacionalização).

⁴ “[...] a soma de fatores que previne o fluxo de informações do e para o mercado. Exemplos são diferenças em idiomas, educação, práticas de negócio, cultura e desenvolvimento industrial” (tradução nossa).

As relações entre as variáveis são apresentadas na FIG. 1.

FIGURA 1 – Relação entre as variáveis de estudo



FONTE: Fumagalli (2013)

Segundo Fumagalli (2013), o modelo fornece uma visão sistêmica sobre o processo de Internacionalização e suas Práticas, ou seja, as atitudes para aproveitar vantagens competitivas provenientes da propagação de conhecimentos de estratégia e de gestão, que se relacionam com o contexto ambiental a partir dos três *inputs* diferentes: os **fomentos**, que são as motivações da empresa, estimulando sua expansão internacional; os **obstáculos**, representados pelas barreiras encontradas, sejam elas internas ou externas, físicas, burocráticas ou virtuais; e os **desafios** – a exploração dos pontos fortes e das oportunidades e a superação dos pontos fracos e ameaças (FUMAGALLI, 2013).

Além disso, para contextualizar a descrição dos dados, considera-se importante destacar inicialmente duas particularidades que o projeto aborda. Primeiramente, faz-se uma análise entre a diferença da internacionalização de bens virtuais e de bens físicos, uma vez que as estruturas, necessidades, vantagens e dificuldades das organizações que operam em cada um desses setores são distintas. Em segundo lugar, faz-se uma análise sobre a diferenciação dos ambientes de negócio estudado. Isso é considerado necessário por conta das diferenças entre as variáveis estruturais e culturais presentes nos contextos em que as companhias operam – o brasileiro, no Estado do Paraná, e o americano, no Vale do Silício.

1.1 COMPARAÇÃO ENTRE INTERNACIONALIZAÇÃO DE BENS FÍSICOS E VIRTUAIS

Para melhor compreender as particularidades dos setores em que se encontram as empresas estudadas, são levantadas as particularidades de produtos virtuais e como elas se diferenciam de bens físicos ou de serviços, que tendem a exigir necessidades diferentes de tratamento, uma vez que as estruturas organizacionais podem ser muito distintas. Conseqüentemente, empresas que ofertam produtos virtuais aumentam suas chances de estarem suscetíveis a processos de internacionalização com demandas, obstáculos e ganhos diferenciados, como pode ser evidenciado nas descobertas de Bell (1995), de Coviello e Munro (1997) e de Moen, Gavlen e Endresen (2004).

Bell (1995) destaca que modelos de internacionalização por “estágios”, ou seja, uma firma que passa, por exemplo, pelas etapas de exportação involuntária, exportação via agentes, estabelecimento de subsidiárias etc., suportam noções de distância psíquica e pouco enfatizam métodos alternativos de entrada em mercados, como licenciamentos ou *joint ventures*. A partir desse conceito, ele promove seu estudo sobre métodos de internacionalização utilizados por companhias de *software* da Irlanda, Noruega e Finlândia que, segundo ele, são ambientes de negócio parecidos pelo fato de estarem inseridos em economias e mercados consumidores relativamente pequenos e baseados no desenvolvimento de pequenas empresas. Moen, Gavle e Endresen (2004), por outro lado, desenvolveram seus estudos considerando uma análise do processo de internacionalização de cinco pequenas companhias norueguesas de *software*, priorizando a compreensão de seus métodos de entrada e de seleção de mercado a partir de suas redes de relacionamento e consumidores. Segundo Axelsson e Easton (1992 apud COVIELLO; MUNRO, 1997), uma rede envolve dois ou mais agentes, conectados a partir de um relacionamento entre eles.

Quanto aos métodos de entrada no mercado, Bell (1995) aponta como as principais práticas selecionadas pelas empresas a utilização de agentes/distribuidores ou de pessoal direcionado a vendas no exterior. Por outro lado, identificou em menor volume a adoção pelas firmas de práticas como estabelecimento de subsidiárias, licenciamentos ou *joint ventures*. Ele cita o papel de parceiros locais e do estabelecimento de redes de contatos como fundamentais para o sucesso da organização no exterior. Ademais, segundo ele, o alto nível de propriedade intelectual no desenvolvimento e adaptação dos produtos, geralmente com ciclos de vida curtos por conta da inovação do negócio e de atualizações frequentes, também contribui para a escolha de uma maneira de entrada.

Em relação ao processo de internacionalização, Bell (1995) menciona que algumas das empresas estudadas iniciavam vendas no exterior antes mesmo do mercado doméstico, enquanto outras ainda obtinham 100% de seu faturamento proveniente de fora. Isso poderia

ocorrer por conta do reduzido tamanho do mercado local ou de resistência doméstica a produtos desenvolvidos por companhias pequenas. O autor ainda indica que, como firmas de *software* se internacionalizam rapidamente, e não por estágios incrementais, a idade ou o tamanho da companhia não têm interferência significativa na decisão de internacionalização. Por fim, o autor indica que as companhias não tendem a alterar seus métodos de exportação conforme desenvolvem novos mercados, o que é mais significativamente influenciado por fatores internos da empresa, como recursos humanos ou financeiros.

Coviello e Munro (1997) também direcionam seus estudos para a importância das redes de relacionamento para MPE produtoras de *software*, analisando empresas neozelandesas. Os autores verificam processos de internacionalização correspondentes às teorias de estágios, expandindo suas operações internacionais conforme as próprias empresas cresçam e identificando relevância das distâncias psíquicas. Ainda assim, eles destacam que todas as companhias utilizaram parceiros locais como métodos de entrada, sejam eles agentes, distribuidores ou empresas maiores, porém a minoria estabeleceu escritórios físicos no exterior. Os autores concluem que as redes de relacionamento não apenas promovem a internacionalização, como também influenciam nos métodos de entrada e de investimento em mercados estrangeiros.

Já Moen, Gavlen e Endresen (2004) apontam que nenhuma empresa realizou algum comprometimento sério de negócios em países nos quais ainda não tinha contatos, considerando, portanto, que a rede de contatos da empresa é fundamental para determinar em qual mercado entrar e como. Segundo eles, as firmas estudadas têm como preocupações principais a competência e a habilidade dos parceiros locais, não importando se eles são agentes, distribuidores ou licenciados, considerando que encontrar o parceiro certo é mais importante do que determinar uma forma específica de entrada. Declaram, entretanto, que pequenas organizações devem encontrar um equilíbrio entre a expansão de suas redes ou o desenvolvimento de novas, de acordo com suas capacidades financeiras. Além disso, os autores afirmam que algumas organizações criaram imagens de presenças locais em outros mercados por meio de escritórios virtuais, posicionando, por exemplo, funcionários nativos de um país estrangeiro para atender as demandas de clientes naquele mercado, e que um fator determinante é o custo de produção em escala, muitas vezes inexistente depois de finalizado o desenvolvimento.

Considerando os fomentos para a internacionalização, Bell (1995) aponta que os principais motivos anunciados pelas empresas foram: busca por demanda de clientes, foco setorial e tendências da indústria computacional, sendo que esses fatores afetam não apenas o local para onde a exportação foi direcionada, mas também o método de entrada no mercado. O primeiro diz respeito à entrada no mercado a partir da estratégia internacional de um de seus clientes no mercado doméstico ou pela demanda de clientes

estrangeiros. O segundo está relacionado ao foco das companhias para mercados com nichos especializados que passavam por momentos de expansão, considerando que as oportunidades e o potencial de crescimento desses mercados eram mais importantes que distâncias geográficas ou culturais. O terceiro é baseado nas movimentações da indústria em que a empresa opera, seguindo polos de desenvolvimento e produção de *hardware* e *software*, a presença de grandes desenvolvedoras e seus relacionamentos com fabricantes, além de colaborações entre produtoras de *hardware* e de *software*.

Considerando os obstáculos enfrentados pelas organizações virtuais e como a tecnologia da informação se relaciona com eles, Hamill e Gregory (1997 apud MOEN; GAVLEN; ENDRESEN, 2004) indicam quatro barreiras à internacionalização de MPE, apontando como a internet pode ser uma auxiliadora na superação de cada uma:

- **psicológicas:** contra essas a internet pode expandir e facilitar o acesso a informações;
- **operacionais:** digitalizam e transferem eletronicamente documentos e pagamentos;
- **organizacionais:** promovem pesquisas de mercado de baixo custo e aumentam o nível de conhecimento, sobretudo de mercados internacionais – o que reduz a dependência de intermediários;
- **de produtos/mercados:** facilitam a escolha de locais para exportação, a adaptação de produtos, a proximidade com o cliente, bem como uma estratégia global de nichos – no lugar de várias abordagens diferentes, cada uma focada em um país.

Bell (1995) considera baixa a aplicabilidade do modelo de Uppsala para firmas de *software*, declarando que pequenas empresas desse setor não tendem a progredir sistematicamente em seus métodos de exportação. Isso ocorre pelo fato de ser um setor de rápido crescimento, inserido em uma indústria dinâmica, com poucas barreiras de entrada e no qual o sucesso da organização não depende de seu tamanho. Além disso, de acordo com ele, a distribuição do produto é rápida e grandes *players* da indústria têm um papel significativo na influência da estratégia internacional de companhias menores. Moen, Gavlen e Endresen (2004) e Coviello e Munro (1997), por outro lado, destacam que a escolha de um mercado e a forma de entrada são muito influenciadas pelas redes de contatos, principalmente as redes pessoais e individuais dos funcionários, sendo que os primeiros consideram o uso da internet como um meio de encontrar parceiros ou agentes facilitadores, notando ainda que esta facilita a comparação de produtos, o que pode elevar a competitividade e promover a flexibilidade ao encontrar os parceiros corretos. Conseqüentemente, concluem que a empresa deve encontrar um balanço entre um produto com padrões de alta tecnologia e continuamente engajado na inovação.

1.2 COMPARAÇÃO ENTRE AMBIENTES DE NEGÓCIO NO ESTADO DO PARANÁ E NO VALE DO SILÍCIO

Para levantar diferenças e semelhanças entre os contextos e ambientes de negócio em que se encontram as empresas estudadas, faz-se uma breve análise de autores que apresentam fatores culturais, sociais e econômicos que interferem nos modelos mentais de práticas de negócios e, conseqüentemente, nas práticas e decisões que as empresas tomam para atuar nos mercados internacionais.

Primeiramente, no contexto paranaense, Cyrino e Penido (2007) relatam o surgimento de multinacionais brasileiras, empresas nacionais que aproveitaram os benefícios e enfrentaram os riscos e obstáculos da internacionalização:

Estamos presenciando o surgimento das primeiras multinacionais brasileiras. Em número reduzido, diante do tamanho da economia brasileira, essas empresas vêm mantendo taxas de crescimento acima da média em relação aos concorrentes domésticos e enfrentam com relativo sucesso os grandes *players* estabelecidos nos mercados internacionais em que atuam (CYRINO; PENIDO, 2007, p. 79).

Embora restritas à realidade de cada empresa, variáveis como motivação, benefícios, obstáculos e custos podem ser classificadas em categorias padrão. Dependem do setor de cada organização, de sua estratégia e de seus recursos. As principais motivações se baseiam nas necessidades econômicas e financeiras, como expansão de mercado ou obtenção de recursos não disponíveis na origem. Cyrino e Penido (2007) classificam os benefícios como **expansão do mercado**, que engloba a solidificação de um posicionamento global e competitivo, aumentando a capacidade de resposta aos clientes internacionais; **melhoria da eficiência**, ligada à obtenção de recursos ou fatores de produção a preços reduzidos, ganhos de arbitragem e de economias de escala ou escopo; e **aprendizagem**, causada pelo acúmulo de conhecimento e experiências, bem como pelo desenvolvimento de competências empresariais.

Por outro lado, Cyrino e Penido (2007) indicam que os custos e riscos estão na coordenação e governança, nas desvantagens de ser novo ou estrangeiro em um mercado e nos riscos políticos e econômicos dos mercados internacionais. Para a Fundação Dom Cabral – DFC (2002), as barreiras à internacionalização podem ser classificadas em três categorias: internas/organizacionais, referentes às capacidades e recursos das organizações, como dificuldade para acessar canais de distribuição ou para atingir escalas suficientemente grandes para competir com *players* internacionais; situadas no ambiente competitivo brasileiro, como infraestrutura, cultura, carga tributária, dificuldades de financiamento, instabilidades econômicas e políticas; e situadas no mercado de destino, como barreiras tarifárias, cotas de importação, fatores culturais, políticos e legais (FDC, 2002).

Segundo Martignago et al. (2005), os obstáculos podem ser classificados em duas vertentes: **macroambientais**, como tributos, câmbio e burocracia, fatores que demandam incentivos; e **microambientais**, como fracas cadeias de produção e suprimento e a falta de *know-how* na maneira de fazer negócios, impulsionada pela escassez de conhecimentos de culturas de negócio e línguas estrangeiras. Esses fatores, por outro lado, demandam investimentos de recursos próprios. Portanto, os principais obstáculos externos à exportação de pequenas e médias empresas são: recessão em outros países, falta de assistência pelo governo brasileiro na promoção comercial, concorrência internacional, burocracia em órgãos governamentais no Brasil e desvalorização cambial inferior à inflação. Já os internos são: preços não competitivos no mercado externo, insuficiência de recursos financeiros à produção, insuficiência de recursos alocados para marketing internacional e insuficiência de informações sobre o mercado externo (MARTIGNAGO et al., 2005). Soma-se a isso o baixo nível de educação formal, que pode ser comprovado pelos resultados do país na edição de 2015 do PISA, exame internacional que mede o grau de educação em países membros e parceiros da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Para estabelecer um parâmetro de análise das estratégias de internacionalização das pequenas e médias empresas paranaenses, um passo importante para o desenvolvimento do artigo foi determinar qual região tem um modelo de desenvolvimento de suas empresas que possa ser considerado de sucesso em termos de expansão global e, a partir disso, formar uma base comparativa. O Vale do Silício, região no estado da Califórnia, nos Estados Unidos, que compreende a área geográfica entre as cidades de San Francisco e San Jose, foi escolhido pelo fato de conter inúmeras *startups*. Segundo Blank (2010), “Your startup is essentially an organization built to search for a repeatable and scalable business model”⁵. Já para Ries (2010), “A startup is a human institution designed to deliver a new product or service under conditions of extreme uncertainty”.⁶ Ou seja, empresas novas, geralmente de poucos funcionários, portanto semelhantes a Micro, Pequenas e Médias empresas, que buscam estabelecer-se em mercados altamente competitivos a partir de soluções cujas bases são a inovação e a atratividade de capital. Podem atuar em qualquer tipo de setor, porém encontram-se mais em atividades que requerem uma atuação intensiva da tecnologia. Essas companhias buscam investidores que possam ajudá-las a crescer, principalmente por ganhos de escala, ou seja, aumentando o número de usuários de seus produtos ou serviços.

⁵ “Sua *startup* é essencialmente uma organização construída para buscar um modelo de negócios que possa ser reproduzido e ganhar escala” (tradução nossa).

⁶ “A *startup* é uma instituição humana feita para entregar um novo produto ou serviço sob condições de extrema incerteza” (tradução nossa).

Como constatado por Draper (2012, p. 17), a região do Vale do Silício virou referência mundial de eficiência:

[...] (Silicon Valley) transformed itself into the heartland of high technology, venture capital, and entrepreneurship. Silicon Valley would become synonymous with creativity, productivity, and economic growth—the birthplace of Apple, Hewlett-Packard, Google, Yahoo, Cisco Systems, Oracle, Genentech, OpenTable, Tesla, Facebook, Twitter, and literally thousands of other great companies.⁷

Esses são alguns exemplos das organizações que foram fundadas na área e hoje se consolidam entre as maiores marcas do mundo. Por ser um polo tecnológico, há uma grande atração de mão de obra qualificada e diversificada, o que forma uma sociedade cosmopolita e dinâmica. Além disso, o fato de existirem universidades de ponta, como Stanford e a University of California, Berkeley, aliadas a fundos e bancos de investimento e fundos de Venture Capital, propiciam dois fatores que têm uma forte influência no desenvolvimento sustentável: educação e capital.

Segundo Seelig (2012), a inovação pode ser vista como um motor, cuja estrutura interna é formada por três partes: **conhecimento**, que é o combustível da imaginação; **imaginação**, o catalisador da transformação de conhecimento em ideias; e a **atitude**, a faísca que faz com que se inicie o movimento. Já o exterior desse motor é formado por outras três partes: **recursos**, ou os ativos de uma comunidade; **habitat**, ou o ambiente local, que inclui desde escolas a organizações; e **cultura**, que são os valores, credos e comportamentos de uma comunidade (SEELIG, 2012). Portanto, um ambiente que valorize esses seis fatores, estimulando-os e alimentando-os, certamente fará seu “motor” da inovação funcionar.

Saxenian (2006) destaca a facilidade de comunicação e troca de informações, o que acelera o aprendizado das empresas. Como consequência, se nos anos 1970 apenas empresas grandes e bem-estabelecidas conseguiam recursos suficientes para se expandirem internacionalmente, com a fragmentação da produção e quedas nos custos de comunicação e transporte, agora pequenas companhias também podem se internacionalizar. A autora ressalta: “Start-ups in Silicon Valley today are often global businesses from their first day of operations” (SAXENIAN, 2006).⁸ Ademais, ela apresenta a importância do capital humano em duas frentes: a primeira é por meio da

⁷ “[...] (Vale do Silício) transformou-se no berço da alta tecnologia, do venture capital e do empreendedorismo. O Vale do Silício viraria um sinônimo de criatividade, produtividade e crescimento econômico – o local de nascimento da Apple, Hewlett-Packard, Google, Yahoo, Cisco Systems, Oracle, Genentech, OpenTable, Tesla, Facebook, Twitter e, literalmente, de milhares de outras grandes empresas” (tradução nossa).

⁸ “Startups no Vale do Silício hoje frequentemente são negócios globais desde seu primeiro dia de operação” (tradução nossa).

habilidade de rapidamente encontrar parceiros de negócios e gerenciar as estruturas da operação, superando barreiras culturais e linguísticas; a segunda frente é a diversidade cultural, apontando a presença de engenheiros chineses e indianos na região, com as competências técnicas e culturais necessárias, possibilitando parcerias e oportunidades de negócio mais rapidamente.

2 METODOLOGIA

A forma de estudo é exploratória, pois procura proporcionar uma nova visão ou entendimento do problema e torná-lo mais explícito. Aprimora as ideias sobre o assunto, busca mais pistas para preencher lacunas de conhecimento e explora o problema à procura de novas descobertas (GIL, 1999).

O escopo da pesquisa é o estudo de caso. Para Zainal (2007), o estudo de caso possibilita a obtenção de dados em um contexto específico, explorando fenômenos da vida real por meio de uma análise de eventos, suas condições e como eles se relacionam. Não há uma metodologia diferente para estudos de caso único (clássico) e múltiplo: ambos são variantes da mesma estrutura metodológica e a escolha é feita pelo projeto de pesquisa (YIN, 2013).

Esta pesquisa utilizou o estudo multicase, cuja estratégia de pesquisa é qualitativa, pois envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995).

Além disso, a partir dos instrumentos propostos por Yin (2013), foram utilizados durante a pesquisa o trabalho de campo, as notas de campo, observação direta, observação empírica e observação-participativa, por meio de visitas às empresas e reuniões com os gestores ou empreendedores participantes dos processos de internacionalização.

O instrumento utilizado para a obtenção de dados foi uma entrevista estruturada, dividida entre um questionário aberto sobre o perfil da empresa, considerando informações como setor de atuação, data de fundação e número de funcionários, e a própria entrevista, constituída de 14 questões que abordam os seguintes temas:

- a) a estratégia de internacionalização;
- b) motivos para a internacionalização;
- c) obstáculos e dificuldades enfrentados durante o processo;
- d) preparação e adaptação da empresa e seus colaboradores para iniciar e perpetuar o modelo;

- e) importância da inovação;
- f) futuro do processo de internacionalização.

A seguir, será utilizada a perspectiva seccional com avaliação longitudinal de análise, pois foram investigadas e comparadas diferentes empresas brasileiras e americanas ao longo de seus processos de internacionalização.

3 DESCRIÇÃO DOS DADOS

Apresentam-se, nos quadros a seguir, os resultados obtidos com as entrevistas. Consideram-se as práticas, fomentos e obstáculos citados pelas empresas de cada ambiente de negócios, seguidas por quatro fatores cujas influências foram investigadas: papel da inovação; medidas de preparação; medidas de adaptação; e posicionamento internacional em 5 anos. Todas as respostas foram ordenadas pela frequência em que foram enunciadas.

QUADRO 1 – Comparação entre práticas de internacionalização utilizadas pelas empresas estudadas – 2015

Ambiente de Negócios	Práticas Citadas
Paraná	Lojas virtuais de aplicativos Canais <i>on-line</i> de distribuição Venda para multinacionais com atuação no mercado doméstico da companhia
Vale do Silício	Rede de contatos Lojas virtuais de aplicativos Redes sociais Abertura de escritórios no exterior Laboratórios de desenvolvimento no exterior

FONTE: Os autores (2015)

QUADRO 2 – Comparação entre fomentos à internacionalização percebidos pelas empresas estudadas – 2015

Ambiente de Negócios	Fomentos Citados
Paraná	Ganhos de escala Expansão global dos produtos Facilidade de inserção de mercados Diversificação de fluxos de receita
Vale do Silício	Necessidade de uma estrutura organizacional global Ganhos de escala Redes de relacionamentos Equipes multiculturais Redução de Custos

FONTE: Os autores (2015)

QUADRO 3 – Comparação entre obstáculos à internacionalização encontrados pelas empresas estudadas – 2015

Ambiente de Negócios	Obstáculos Citados
Paraná	Divulgação dos produtos Capacidade financeira Adaptação e regulação de conteúdo Obtenção de licenças de desenvolvimento
Vale do Silício	Encontrar os parceiros certos Capacidade financeira Divulgação dos produtos Adaptação e regulação de conteúdo Estabelecer infraestrutura de suporte Controle da matriz sobre filiais

FONTE: Os autores (2015)

QUADRO 4 – Comparação entre quatro fatores de influência na internacionalização das empresas estudadas – 2015

Fator	Brasil	Vale do Silício
Papel da inovação	Atributo a ser buscado no trabalho.	Ideologia da empresa, base do trabalho.
Medidas de preparação	Adequação de conteúdo, como roteiro e idiomas.	Construção de uma equipe, captação financeira, pesquisa sobre o mercado de destino.
Medidas de adaptação	Treinamento da equipe.	Treinamento da equipe, divulgação de conteúdo, manutenção da rede de comunicação organizacional.
Posicionamento internacional em 5 anos	Reconhecimento no mercado internacional.	Liderança do setor em que atua.

FONTE: Os autores (2015)

4 ANÁLISE DOS DADOS

A partir das entrevistas, dos dados e informações fornecidos pelas empresas e por conversas com os empreendedores, é possível classificar os resultados em três categorias: métodos escolhidos para a internacionalização, benefícios e obstáculos. Faz-se a seguir uma análise sobre cada uma delas.

4.1 MÉTODOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Primeiramente, há de se considerar que o fato do setor de *games* oferecer produtos que podem ser distribuídos virtualmente causa diferenciações nas práticas de internacionalização.

Muitas vezes não há necessidade, por exemplo, da implementação de fábricas no exterior, embora por outro lado possa existir a demanda da empresa por escritórios em mercados estrangeiros, parcerias com especialistas, desenvolvedores ou vendedores locais que possam expandir a companhia nesses mercados, ou infraestrutura de suporte, como de servidores ou atendimento ao cliente.

Dentre as empresas paranaenses estudadas, algumas não possuíam nenhum tipo de movimento de internacionalização, pois eram focadas apenas no mercado local, principalmente organizações que oferecem simulações empresariais. Uma delas, entretanto, trabalha com multinacionais com operações no Brasil, possibilitando expansão internacional. Já para organizações que desenvolvem jogos para dispositivos móveis, o processo de internacionalização mais comum detectado foi a disponibilização do produto em lojas virtuais de aplicativos ou de jogos para console, que possibilitam uma rápida expansão para o mundo inteiro, uma vez que essas lojas podem fornecer ao produto alcance global, se assim desejado pela empresa. Porém, há duas questões que são trabalhadas quando lojas virtuais são utilizadas: adaptação do conteúdo, que pode variar simplesmente por uma tradução do jogo até alterações nos personagens ou no roteiro, e divulgação, que todas as empresas entrevistadas apontaram como fundamental para o sucesso do produto no mercado para o qual foi direcionado. Por fim, enquanto algumas empresas preferiram primeiramente apenas disponibilizar seus produtos para colher resultados de quais mercados trariam mais resultados, sem um foco de direcionamento específico, outras possuem estratégias de disponibilização a mercados selecionados, inclusive com diferenciação entre os jogos a serem inseridos em cada país ou região. Ainda assim, nenhum desses métodos demonstrou a demanda por um parceiro local. Ademais, há de se considerar que aquelas que realizaram movimentos de internacionalização adotaram essas estratégias desde o começo de suas operações, inclusive uma delas levantou a possibilidade de mudança de sede para os EUA, por motivos como: ambiente de negócio mais favorável, proximidade ao mercado consumidor e maior facilidade no desenvolvimento de seus produtos.

Dentre as empresas do Vale do Silício apresentadas, a maioria apresentou práticas de internacionalização, sendo que apenas poucas escolheram focar somente no mercado norte-americano, devido a suas grandes dimensões. Ainda assim, essas empresas ainda consideram buscar mercados estrangeiros em um futuro próximo. Para aquelas que

desenvolvem a internacionalização, organizações que operam com jogos *mobile* ou console operam de maneira semelhante às paranaenses, disponibilizando-os em lojas virtuais de jogos e aplicativos, ou ainda por meio de redes sociais. Há uma diferenciação maior nos métodos escolhidos pelas empresas de simulação, ou plataformas para jogos, como redes sociais, por exemplo. Essas companhias demonstraram necessidades ligadas ao desenvolvimento de parcerias locais, principalmente de suporte a servidores, desenvolvimento e expansão dos novos mercados e centros de desenvolvimento, unindo equipes em países diferentes. Essas práticas, entretanto, foram encontradas tanto em organizações com tempo de fundação um pouco maior – com cerca de dez anos de operação – quanto em empresas mais novas, com até cinco anos. Um quesito que merece destaque por ter exercido influência na maneira como essas redes de operação internacionais foram estabelecidas, no caso de organizações de jogos de simulação ou plataformas, foi a figura de um gestor com competências alinhadas à estratégia da empresa, trazendo vantagens como redes de contatos internacionais, possibilitando expansão, conhecimentos específicos sobre internacionalização e rapidez na tomada de decisão. Ou seja, as redes de relacionamentos individuais dos funcionários tendem a causar impactos nas escolhas dos métodos e locais de internacionalização.

4.2 BENEFÍCIOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Dentre os fomentos propiciados pelos métodos de internacionalização disponíveis no setor estão a possibilidade de uma expansão global rápida, dado o alcance não apenas das lojas virtuais de aplicativos e jogos, mas também dos meios de comunicação e da internet; a facilidade de compra por parte do usuário, uma vez que o processo é *on-line*; a disponibilidade maior de mercados e ganhos dinâmicos de escala. Diferenças culturais também podem trazer benefícios distintos. Enquanto no Brasil não há o costume de pagar-se por jogos, nos EUA há a preferência por jogos grátis que ofertem *add-ins*, ou bônus pagos, que podem ser pagos dentro dos próprios jogos, com o objetivo de aumentar a disponibilidade de fases ou de habilidades de um personagem, por exemplo. Na Europa há uma susceptibilidade maior a pagar-se pelos jogos, enquanto o público oriental tem esse costume de maneira já estabelecida.

Para as empresas brasileiras, os principais benefícios destacados são a oportunidade de expandir a empresa rapidamente, com a possibilidade de estar presente em vários mercados consumidores a partir do alcance das lojas virtuais de aplicativos e jogos, expandir fluxos de receita e divulgação e crescimento da companhia. Uma vantagem considerada por uma empresa diz respeito ao fato de poder obter lucros maiores com esforços menores em mercados estrangeiros, dado o peso que fatores como impostos,

burocracia, questões legais e governamentais exercem sobre o tempo e a energia dos integrantes da equipe, que são maiores que fatores como adaptação de idioma ou conteúdo, fazendo com que valha a pena investir no exterior.

Já para as empresas americanas, além de citarem benefícios semelhantes – como disponibilidade do produto para todo o mundo, ganhos rápidos de escala e aumentos de fluxos de receita, exponencializando o crescimento da companhia –, outros benefícios estão na oportunidade de unir grupos interdisciplinares de mão de obra flexível, o que, a partir de abordagens diferentes sobre um mesmo problema, pode trazer ganhos significativos para a criatividade, inovação, solução de problemas, o desenvolvimento do produto e o resultado final de um projeto, aumento da rede de vendas, desenvolvimento de conhecimentos, elevando a capacidade e a quantidade de aprendizado da empresa e de seus funcionários, ganhos de qualidade e expansão da rede de contatos.

Embora o setor de *games* muitas vezes não traga a necessidade de procedimentos complexos e que levam muito tempo, como a abertura de uma linha de produção no exterior, há, como em todo negócio, dificuldades nas operações estrangeiras. Por tratar-se de produtos virtuais, algumas vezes pode-se ter a impressão de que os obstáculos são menores e mais fáceis de serem superados e, embora isso possa ser verdade em alguns casos, esse não é um fato comum.

As empresas paranaenses apontaram principalmente para dificuldades no macroambiente, como tributação, dificuldade de abrir uma empresa no Brasil e mantê-la no começo das operações, pouco incentivo governamental e pouco incentivo a desenvolvedoras locais. Muitas das empresas formadas em universidades, por exemplo, têm dificuldades em estabelecer-se no mercado por conta desses fatores. Por outro lado, fatores do microambiente da organização também são apontados com importância significativa. Os principais a serem apontados foram baixa disponibilidade de capital, adaptação de conteúdo, passível de regulação pelas lojas virtuais de jogos e aplicativos, e a divulgação dos produtos no mercado externo. Outro ponto, indicado com menos força, foi a dificuldade de obtenção da licença de desenvolvimento e divulgação dos jogos em lojas virtuais. Por fim, a dificuldade de precificação também foi citada, pois um jogo pago pode ser bem aceito em um mercado e recusado por outro, da mesma forma que um preço pode ser barato para um público e caro para outro. Como há uniformidade na precificação em lojas virtuais de aplicativos e jogos, pode haver dificuldade em determinar um preço que otimize os lucros, principalmente para empresas que estão no começo de suas operações internacionais.

Já as empresas do Vale do Silício não apontaram fatores macroambientais nos EUA, apenas nos países para os quais a internacionalização era realizada, como a infraestrutura de telefonia e internet móvel de mercados emergentes. Houve empresas que não apontaram dificuldades significativas, apenas a importância de disponibilizar o produto no mundo inteiro. Uma dificuldade apontada por muitas é o estabelecimento de um escritório ou de um laboratório de desenvolvimento no exterior, fatores que dependem da procura e da escolha de um parceiro correto no mercado estrangeiro, o que muitas companhias apontam como fundamental para o sucesso da empresa naquele mercado. Outras declararam que os principais obstáculos estão no microambiente da organização, como divulgação, dependência dos gerentes de cada localização e dificuldades no controle da matriz sobre a atuação dos escritórios no exterior.

4.4 DIFERENÇAS NA INTERNACIONALIZAÇÃO

O quadro a seguir ilustra algumas diferenças entre os dois ambientes de negócios em que operam as empresas. Considera-se como uma síntese daquilo que foi abordado nas entrevistas, leituras contidas nas referências e observações empíricas nos dois ambientes.

QUADRO 5 – Comparação entre fatores que interferem nos processos de internacionalização das empresas estudadas – 2015

Fator	Brasil	Vale do Silício
Empreendedorismo	Foco na necessidade. Do local para o global.	Foco na inovação. Do global para o local.
Fatores macroeconômicos	Desfavoráveis. Geram preocupações e ocupam a equipe, gastando tempo e dinheiro.	Favoráveis. Não geram transtornos.
Capital	Escasso. Juros altos, poucos financiamentos. Investidores individuais são raros.	Abundante. Presença de investidores, Venture Capitalists e Angels.
Auxílio	Alguns órgãos. Poucas incubadoras. Programas de imersão internacional.	Aceleradoras e incubadoras.
Noção de mercado local vs. Distâncias geográficas	Grande. Deve-se ir devagar. Escala é o objetivo de longo prazo.	Pequeno. Deve-se ganhar a escala global rapidamente.
Competição	Menos acirrada. Poucas empresas solucionam problemas distintos.	Várias empresas solucionando o mesmo problema. Busca pela sobrevivência.

FONTE: Os autores (2015)

O fator empreendedorismo considera qual é a abordagem empreendedora dos executivos de cada região. Enquanto no Brasil cria-se para a necessidade de um produto ou demanda de um nicho de mercado, no Vale do Silício o foco é baseado em inovação. Além disso, no primeiro ambiente a intenção é de expandir e globalizar algo local, enquanto no segundo é como obter soluções para problemas globais a partir de interferências locais.

Considerando os fatores macroeconômicos, no Brasil estes são desfavoráveis, gerando obstáculos e perda de tempo e recursos às empresas. Além disso, o capital disponível às companhias é escasso, pois faltam investidores, além de que os poucos que operam nesse ecossistema tendem a procurar investimentos que podem ser considerados mais seguros. Por fim, há pouco auxílio externo às organizações, que têm de realizar muitas tarefas por conta própria, como análise de viabilidade ou precificação, por exemplo, ou adaptabilidade de produtos. Ainda assim, há alguns programas de imersão internacional ou educação voltada ao empreendedorismo ou desenvolvimento de *startups*. Por outro lado, no Vale do Silício os fatores macroeconômicos são extremamente favoráveis, em um ambiente cuja função é ocupar o tempo dos funcionários com o trabalho demandado pelo produto, considerando foco no consumidor e na inovação. O capital é abundante. Há presença de inúmeros aportadores de capital e possibilidades de investimento, além de uma probabilidade maior de assumir riscos. Há ainda grande auxílio às *startups*, por meio de universidades, aceleradoras e incubadoras, além de órgãos governamentais e privados que ajudam as companhias a crescer.

Para as empresas brasileiras, geralmente há a noção de que o Brasil é um mercado muito grande e, primeiramente, deve-se estabelecer bem nele, para depois sair. No Vale do Silício, a mentalidade mais comum é de que o mercado local é pequeno, portanto, há a necessidade de expandir-se rapidamente, ganhando escala suficiente para exponencializar a receita e tornar o negócio lucrativo.

Por fim, a competição no ambiente brasileiro é menos acirrada. Geralmente há poucos competidores diretos em nichos de mercado, gerando disponibilidades menores de oferta aos consumidores. Há um espaço um pouco maior para erros e a exigência do mercado consumidor tende a ser menor. Por outro lado, no ambiente do Vale do Silício, é comum encontrar várias empresas solucionando um mesmo problema específico, o que pode ser caracterizado como uma alta concorrência. Isso tende a elevar as expectativas, exigências e demandas dos consumidores, reduzindo o espaço para erros e expondo a necessidade de diferenciação e inovação constantes, resultando em elevação nos níveis de qualidade, diversificação dos produtos e/ou serviços e a criação de alternativas de mercado, como a Economia Compartilhada, conceito ainda pouco estudado, mas que, em poucas palavras, consiste na troca direta de bens e serviços entre usuários finais,

utilizando companhias apenas como intermediários, ou mercados de troca. Todos esses quesitos culminam na criação de um ambiente muito favorável para o desenvolvimento e perpetuidade de novos negócios. Portanto, o foco das organizações é voltado para os consumidores, com demandas cada vez mais exigentes e que, conseqüentemente, beneficiam-se dessa disputa das empresas por *market share* com novas soluções.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A alta variabilidade dos modelos de gestão e das estratégias de internacionalização inviabiliza a produção de um modelo único, constante e imutável que seja verdadeiro e funcional para todas as empresas, o que reflete na dificuldade de mensurar o real impacto das internacionalizações, cujos critérios acabam por restringirem-se a indicadores como vendas no exterior ou porcentagem do faturamento proveniente de receita internacional. Como resultado, mesmo organizações que operam em ambientes similares, com produtos, mercados e qualidades semelhantes podem apresentar abordagens distintas sobre a internacionalização. Isso aumenta a diferença no impacto dessas práticas quando se analisam as empresas de um mesmo setor.

Ainda assim, algumas considerações podem ser feitas. Primeiramente, empresas do setor de jogos, embora sigam um modelo próximo de internacionalização de organizações que produzam e vendam bens físicos, possuem motivos, benefícios, obstáculos e, principalmente, métodos de internacionalização distintos destas últimas companhias. Isso interfere na abordagem estratégica que cada empresa dará ao seu objetivo de expansão a mercados internacionais. Como exemplo, desenvolvedoras de jogos possuem canais de distribuição que as permitem já nascerem globais, em contraste com produtoras de simuladores ou outros produtos direcionados a outras organizações, cujas vendas tendem a depender do estabelecimento de uma rede de contatos. Além disso, verificou-se que modelos clássicos de internacionalização, como o de Uppsala, podem apresentar limitações quando aplicados a organizações virtuais ou que trabalhem com produtos e/ou serviços virtuais, uma vez que são desenhados para estruturas tradicionais de empresa.

Em segundo lugar, pôde-se comparar os modelos de internacionalização adotados por empresas dos dois ambientes, o brasileiro, no Estado do Paraná, e o americano, no Vale do Silício. Embora quase todas as empresas tendam a expandir-se globalmente desde o início, devido à facilidade de disponibilização internacional do produto, as paranaenses declararam mais interesse por estabelecerem-se nacionalmente e em mercados mais “clássicos”, ou com distâncias psíquicas menores, como os Estados Unidos. Por outro lado,

as americanas demonstraram preferência por encontrar mercados em que a empresa possa ser desenvolvida ou parceiros regionais em locais que possam trazer vantagens competitivas significativas para a companhia, importando-se mais com a escolha certa do parceiro que com sua localização. Ou seja, essas empresas têm o pensamento de global mais internalizado que as brasileiras. Há de se considerar, entretanto, que as dificuldades impostas pelo ambiente macroeconômico de negócios resultam em obstáculos muitas vezes bastante significativos para a empresa, tendo uma grande interferência em seus resultados e um peso fundamental na distribuição de recursos e da operacionalização da companhia.

Em terceiro lugar, pode-se notar a diferença no tratamento da inovação. Embora todas as empresas entrevistadas tratem esse tema como fundamental para o sucesso da companhia, muito por conta da necessidade imposta pelo setor, enquanto para as paranaenses ela é um atributo a mais para a organização, para as americanas ela tende a ser a base, a ideologia do negócio. Isso pode trazer interferências no dinamismo da empresa e na sua capacidade de resposta a variações na demanda ou nas preferências do mercado.

Em quarto lugar, pôde-se evidenciar como as empresas moldam sua visão de posicionamento internacional para o futuro. As brasileiras focam no crescimento, visando reconhecimento por qualidade e estabilidade como uma produtora global. As americanas, por outro lado, têm de forma unânime a visão de liderança mundial nos mercados em que operam. Isso pode resultar em atitudes distintas, refletindo no resultado final da empresa e sua capacidade de atingir metas e manter crescimento sustentável.

Por fim, pôde-se averiguar que os atuais modelos de internacionalização propostos por desenvolvedoras de jogos, simuladores empresariais e afins estabelecidas no Estado do Paraná, embora possuam alguns comportamentos que possibilitam o desenvolvimento sustentável de seus negócios no exterior, ainda adotam estratégias que não trazem resultados tão significativos, além de se depararem com obstáculos que poderiam ser eliminados a partir da construção de um ambiente de negócio favorável à prosperidade e ao crescimento dessas companhias.

REFERÊNCIAS

BANCO MUNDIAL. **Data:** GDP growth (annual %). Disponível em: <<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG/countries>>. Acesso em: 31 ago. 2015.

BELL, J. The internationalization of small computer software firms: A further challenge to “stage” theories. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 29, n. 8, p. 60-75, 1995. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/03090569510097556>>. Acesso em: 31 ago. 2015.

BLANK, S. **What’s a startup? First principles**, jan. 2010. Disponível em: <<http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles>>. Acesso em: 31 ago. 2015.

BRAZIL takes off. **The Economist**, 2009. Disponível em: <<http://www.economist.com/node/14845197>>. Acesso em: 31 ago. 2015.

COVIELLO, N. E.; MUNRO, H. J. Network relationships and the internationalization process of small software firms. **International Business Review**, Bradford, v. 6, n. 4, p. 361-386, 1997. Disponível em: <http://econpapers.repec.org/article/eeeiburev/v_3a6_3ay_3a1997_3ai_3a4_3ap_3a361-386.htm>. Acesso em: 31 ago. 2015.

CYRINO, A. B.; PENIDO, E. Benefícios, riscos e resultados do processo de internacionalização das empresas brasileiras. In: ALMEIDA, A. (Org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DRAPER III, W. H. **The startup game: inside the partnership between venture capitalists and entrepreneurs**. New York: Macmillan, 2012.

FERNANDES, C. M. A.; MELLO, R. B. de. O papel dos recursos políticos no processo de internacionalização de empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Enanpad, 2010. p. 1-17.

FUMAGALLI, L. A. W. **Relação entre obstáculos, desafios e práticas das estratégias de internacionalização de empresas brasileiras**. 2013. 212 f. Tese (Doutorado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2013.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira**. Belo Horizonte, 2002. Disponível em: <<http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa%202002/Pesquisa%20sobre%20a%20Internacionaliza%C3%A7%C3%A3o%20da%20Empresa%20Brasileira%20Sum%C3%A1rio%20Executivo.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2015.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. In: **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GHEMAWAT, P.; COSTA, F. A. **Mundo 3.0: como alcançar a prosperidade global**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

GIL, A. C. **Métodos de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HAGIU, A.; CLIPICI, E. The internationalization strategy in a global age. In: THE INTERNATIONAL CONFERENCE ON ECONOMICS AND ADMINISTRATION, 2009, Bucharest. **Anais...** Bucharest: ICEA-FAA, 2009. p. 375-385.

HAS BRAZIL blown it? **The Economist**, 2013. Disponível em: <<http://www.economist.com/news/leaders/21586833-stagnant-economy-bloated-state-and-mass-protests-mean-dilma-rousseff-must-change-course-has>>. Acesso em: 31 ago. 2015.

IN A QUAGMIRE. **The Economist**, 2015. Disponível em: <<http://www.economist.com/news/leaders/21645181-latin-americas-erstwhile-star-its-worst-mess-early-1990s-quagmire>>. Acesso em: 31 ago. 2015.

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

LUOSTARINEN, R.; HELLMAN, H. **The internationalization process and strategies of finnish family firms**. Helsingin Kauppakorkeakoulun Kuvalaitos. Helsinki: HSE Press, 1995.

MARTIGNAGO, G. et al. Obstáculos à internacionalização e o porte de empresas exportadoras. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25., 2005, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ABEPRO; PUCRS, 2005. p. 4092-4099.

MOEN, Ø.; GAVLEN, M.; ENDRESEN, I. Internationalization of small, computer software firms: entry forms and market selection. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 38, n. 9/10, p. 1236-1251, 2004. Disponível em: <http://www.researchgate.net/publication/228270730_Internationalization_of_Small_Computer_Software_Firms_Entry_Forms_and_Market_Selection>. Acesso em: 31 ago. 2015.

PORTER, M. E.; MILLAR, V. A. How information gives you competitive advantage. **Harvard Business Review**, Boston, v. 63, n. 4, p.149-160, July/Aug. 1985. Disponível em: <<https://hbr.org/1985/07/how-information-gives-you-competitive-advantage>>. Acesso em: 31 ago. 2015.

RENNIE, M. W. Global competitiveness: born global. **The McKinsey Quarterly**, New York, n. 4, p. 45-52, 1993.

REZENDE, S. F.; VERSIANI, A. F. Em direção a uma tipologia de processos de internacionalização. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 1, n. 50, p. 24-36, 2010.

RICARDO, D. **On the principles of political economy and taxation**. London: J. Murray, 1821. Disponível em: <<http://www.econlib.org/library/Ricardo/ricP.html>>. Acesso em: 31 ago. 2015.

RIES, E. **What is a startup?** June 2010. Disponível em: <<http://www.startuplessonslearned.com/2010/06/what-is-startup.html>>. Acesso em: 31 ago. 2015.

SAXENIAN, A. The new argonauts: regional advantage in a global economy. **Journal of Economic Geography**, Oxford, v. 7, n. 1, p. 113-117, Nov. 2006. Disponível em: <<http://joeg.oxfordjournals.org/content/7/1/113.extract#>>. Acesso em: 31 ago. 2015.

SEBRAE. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Brasília, 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 31 ago. 2015.

SEELIG, T. **InGenius: a crash course on creativity**. London: Hay House, 2012.

SEIFERT JR., R. E.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. **Estratégias de internacionalização de empresas paranaenses da indústria de alimentos**. 2004. 288 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2004.

SMITH, A. **An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations**. São Paulo: MetaLibri Digital Library, 2007. Disponível em: <http://www.ibiblio.org/ml/libri/s/SmithA_WealthNations_p.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2015.

SOUBBOTINA, T. P.; SHERAM, K. A. Globalization and international trade. In: _____. **Beyond economic growth: meeting the challenges of global development**. Washington: The World Bank, 2000. p. 66-72. Disponível em: <http://www.worldbank.org/depweb/beyond/beyondco/beg_12.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2015.

THE WORLD'S most valuable brands. **Forbes**. Disponível em: <<http://www.forbes.com/powerful-brands>>. Acesso em: 31 ago. 2015.

WELCH, L.S; LUOSTARINEN, R. Internationalization: evolution of a concept. **The Internationalization of the firm**, Oxfordshire, v. 14, n. 2, p. 83-98, 1988.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Thousand Oaks: Sage, 2013.

ZAINAL, Z. Case study as a research method. **Jurnal Kemanusiaan**, Malaysia, v. 9, p. 1-6, 2007.

ZOHARI, T. **The Uppsala internationalization model and its limitation in the new era**, 2008. Disponível em: <<http://www.digitpro.co.uk/2012/06/21/the-uppsala-internationalization-model-and-its-limitation-in-the-new-era>>. Acesso em: 31 ago. 2015.