

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

JÚLIA CARDOSO DE AZEVEDO

CAPACIDADES PARA O EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL NO CONTEXTO
DA ECONOMIA CRIATIVA:
Um estudo na indústria de jogos digitais

SÃO LEOPOLDO

2014

JÚLIA CARDOSO DE AZEVEDO

CAPACIDADES PARA O EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL NO CONTEXTO
DA ECONOMIA CRIATIVA:

Um estudo na indústria de jogos digitais

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Yeda Swirski de Souza

SÃO LEOPOLDO

2014

A994c	<p>Azevedo, Júlia Cardoso de Capacidades para o empreendedorismo internacional no contexto da economia criativa: um estudo na indústria de jogos digitais / por Júlia Cardoso de Azevedo. -- São Leopoldo, 2014.</p> <p>112 f. : il. color. ; 30 cm.</p> <p>Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Leopoldo, RS, 2014.</p> <p>Orientação: Profª Drª Yeda Swirski de Souza, Escola de Gestão e Negócios.</p> <p>1.Empreendedorismo. 2.Empreendedorismo internacional. 3.Investimentos estrangeiros. 4.Jogos eletrônicos – Indústria. 5.Economia criativa. I.Souza, Yeda Swirski de. II.Título.</p> <p>CDU 658.012.4 658.012.4(100) 004:794</p>
-------	--

Catálogo na publicação:
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

ATA MA 07/2014

Aos dezessete dias do mês de junho do ano de 2014, às 13h30m, na sala Sala 5A302, reuniu-se a Banca Examinadora composta pelos professores doutores: Yeda Swirski de Souza, Orientadora e Presidente, Marcelo Machado Barbosa Pinto da UFSM, Guilherme Trez e Ivan Lapuente Garrido da UNISINOS com o objetivo de avaliar a Dissertação de Mestrado intitulada **“CAPACIDADES PARA O EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL NO CONTEXTO DA ECONOMIA CRIATIVA”**, apresentada pela aluna **Júlia Cardoso de Azevedo**, candidata ao título de Mestre em Administração. Após a arguição e defesa, a dissertação foi aprovada, tendo sido atribuídos os seguintes graus:

Prof. Dr. Marcelo Machado Barbosa Pinto	Grau: <u>9,5</u>
Prof. Dr. Guilherme Trez	Grau: <u>9,5</u>
Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido	Grau: <u>9,5</u>
	Grau Final: <u>9,5 (nota 5 Média)</u>

As alterações sugeridas pela Banca Examinadora são as seguintes:

Aperfeiçoar resumo e situar a indicação de capacidades e sua natureza logo no início do trabalho.

A aluna deverá apresentar a versão final do trabalho com as modificações propostas pela Banca Examinadora da Dissertação, no prazo máximo de ___ dias, mediante supervisão da Orientadora.

São Leopoldo, 17 de Junho de 2014.

Mestrando: Júlia Cardoso de Azevedo	Assinatura: <u>Júlia Cardoso de Azevedo</u>
Orientador: Profa. Dra. Yeda Swirski de Souza	Assinatura: <u>Yeda Swirski de Souza</u>
Membro: Prof. Dr. Marcelo Machado Barbosa Pinto	Assinatura: <u>Marcelo Machado Barbosa Pinto</u>
Membro: Prof. Dr. Guilherme Trez	Assinatura: <u>Guilherme Trez</u>
Membro: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido	Assinatura: <u>Ivan Lapuente Garrido</u>
Secretária: Gabriela Ibarra	Assinatura: <u>Gabriela Ibarra</u>

Aos meus pais, que são a luz do meu caminho e as oportunidades para o meu destino.

À minha orientadora, pelo envolvimento, incentivo e carinho dedicados durante este período de convívio.

AGRADECIMENTOS

Sem meus pais, sua confiança e seu apoio constante, o Mestrado não teria acontecido. À eles, sempre em primeiro lugar, fica o meu maior agradecimento.

À Liliane Rohde, aquela amiga de todas horas e minha principal incentivadora de buscar na carreira acadêmica maior sentido para a palavra trabalho. Da escolha da Universidade às dicas da dissertação, sabe ser presente e marcante como poucos.

À minha orientadora querida, que “abraçou a minha causa” mesmo tendo tantos outros orientandos à época, e fez com que houvesse uma dissertação. Do princípio ao fim da caminhada, senti uma confiança no meu trabalho e uma presença de espírito única da Yeda que faz com que toda e qualquer conversa com ela seja mais que um aprendizado acadêmico.

Ao meu noivo, sempre pronto, sempre presente, sempre Filipe. Soube respeitar todos os momentos de grande envolvimento com o Mestrado e soube incentivar nos momentos necessários. Confia em mim e acredita em mim de uma maneira que me motiva a ser sempre melhor e fazer sempre o melhor.

Aos meus colegas de curso, que fizeram das leituras, trabalhos e seminários um prazer. O aprendido no Mestrado está muito relacionado a essa turma. Um especial obrigada a minha dupla, Mateus Arbo, por pensar tão parecido comigo e fazer disso uma amizade que ajudou muito durante o curso. A Débora Moehlecke, querida colega também de GBP, brilhante, sempre disponível e bem humorada para tudo. À Rose Floriano, uma líder, determinada, super colega, não tem palavras para descrever a Rose e a importância dela na turma. Agradeço também a Márcia Velloso e ao Daniel Diniz, grandes colegas, grandes parceiros.

Ao colega de orientadora Newton Braga Rosa, que me ajudou e incentivou na escolha do objeto empírico dessa pesquisa quando as ideias ainda eram muito abstratas.

À coordenadora, Prof^a. Dr^a. Claudia Cristina Bitencourt, por seu carinho enorme, disposição desde o primeiro dia em que a conheci e incentivo para continuidade na carreira. Ela foi a principal razão da escolha pela Unisinos e que foi mais que confirmada como caminho certo ao longo desses dois anos de convívio.

Aos demais professores do PPG em Administração e as meninas da secretaria, todos foram importantes e ajudaram muito.

“Não interessa se você ganha ou perde. E sim como se joga o jogo.”

(Bill Watterson)

RESUMO

A economia criativa tem se revelado como contexto para novos empreendimentos que têm potencial para atender a demandas locais e globais. A peculiaridade dessa indústria reside no alcance mundial de suas atividades, o que se facilita com a mobilidade do talento e/ou da criatividade, elementos não tangíveis próprios do agir e pensar, que são recursos essenciais dessas organizações. Sob a ótica da indústria de jogos digitais, esta pesquisa teve como objetivo analisar a relação entre capacidades e empreendedorismo internacional nessas empresas. Esta pesquisa possui como alicerce teórico os temas: empreendedorismo internacional, capacidades para esse processo e economia criativa. A literatura possibilitou a elaboração de categorias que foram utilizadas na construção do instrumento de coleta de dados, bem como na análise destes. A escolha do objeto empírico foi embasada em observações não sistemáticas que apontaram os estúdios produtores de jogos como destaque na internacionalização da economia criativa. Assim foram conduzidas sete entrevistas com empresários e entidades de classe, inspiradas na técnica de estudo de caso, ampliaram a compreensão das ações que conduziram suas atividades a outros países, bem como das capacidades associadas. A organização dos achados nas categorias previamente definidas permitiu evidenciar que a orientação internacional está no cerne dessa indústria, e que o *know-how* técnico e científico, assim como a construção de *networks* favorecem e facilitam a atuação no mercado externo. Da mesma maneira capacidades dinâmicas e inovativas parecem ser um caminho para acompanhar o dinamismo característico dessa indústria. A partir disso, foram construídas proposições que instigam a continuidade de estudos sobre o tema.

Palavras-chave: Empreendedorismo internacional. Capacidades. Economia criativa. Jogos digitais.

ABSTRACT

The creative economy has proved to be an argument for new ventures that have the potential to attend local and global demands. The distinctiveness of this industry lies in the worldwide scope of its activities, which is facilitated by the mobility of talent and / or creativity, non-tangible elements of acting and thinking, which are essential features of these organizations. In the context of digital games industry, this research aimed to analyze the relationship between capabilities and international entrepreneurship in these companies. The theoretical foundation of this research is international entrepreneurship, capabilities needed in this process and creative economy. This literature enabled the elaboration of categories that were used in the construction of data collection instrument and the analysis thereof. The choice of the empirical object was based on a non-systematic observation, that showed that the internationalization of game producers studios as a highlight in the creative economy. For that matter, seven interviews with entrepreneurs and associations were conducted, inspired in the case study technique which increased the understanding of their actions that led to foreign activities, as well as the associated capabilities. The organization of the findings in the previously defined categories highlighted that the international orientation is in the nature of this industry, and that the technical and scientific know-how as well as building networks encourage and facilitate performance in foreign markets. Likewise dynamic and innovative capabilities seem to be a way to follow the characteristic dynamism of this industry. From this, propositions that instigate the continuation of studies on the subject have been built.

Key Words: International entrepreneurship. Capabilities. Creative economy. Digital games.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Classificação da UNCTAD para a indústria criativa	22
Figura 2 - Dimensões da Cultura Empreendedora Internacional	33
Figura 3 - Cadeia básica de lógica dos principais artigos sobre capacidades dinâmicas	39
Figura 4 - Esquema síntese da pesquisa	48
Figura 5 - Descrição das etapas da pesquisa	51
Figura 6 - Os sete estágios e inputs da cadeia de produção de <i>videogames</i>	58
Figura 7 - Página do site Rockhead Games	66
Figura 8 - Jogo Ben10, da Cartoon Network.....	69
Figura 9 - Jogo próprio Ballistic.....	69
Figura 10 - Página inicial do site	74
Figura 11 - Jogo Knights of Pen and Paper	78
Figura 12 - Página inicial do <i>site</i>	78
Figura 13 – Autorização Swordtales	109
Figura 14 – Autorização Rockhead Games	109
Figura 15 – Autorização Aquiris	110
Figura 16 – Autorização Napalm	110
Figura 17 – Autorização Behold.....	111
Figura 18 – Autorização BGD.....	111
Figura 19 – Autorização ADJD-RS.....	112

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dimensões que influenciam a internacionalização acelerada	30
Quadro 2 - Capacidades Dinâmicas em Novas Empresas versus Empresas Estabelecidas	40
Quadro 3 - Síntese Capacidades	43
Quadro 4 - Conceitos do referencial teórico.....	44
Quadro 5 - Categorias de análise.....	46
Quadro 6 - Descrição dos entrevistados	50
Quadro 7 - Síntese das categorias de análise Swordtales	62
Quadro 8 - Síntese das categorias de análise da Rockhead Games	67
Quadro 9 - Síntese das categorias de análise Aquiris.....	73
Quadro 10 - Síntese das categorias de análise Napalm Studio.....	76
Quadro 11 - Síntese das categorias de análise Behold Studios	80
Quadro 12 - Dimensões que influenciam a internacionalização acelerada	82
Quadro 13 - Síntese Capacidades	87

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Definição do Problema de Pesquisa e Contribuição pretendida	13
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 Justificativa	15
1.4 Estrutura do Relatório	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 Economia Criativa.....	19
2.2 Empreendedorismo Internacional	24
2.3 Capacidades	31
2.3.1 Capacidades para o Empreendedorismo Internacional.....	31
2.3.2 Capacidades Dinâmicas e Inovativas	35
2.4 Síntese dos Conceitos.....	43
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	47
3.1 Estratégia de Pesquisa Adotada	47
3.2 PROCEDIMENTOS	48
3.2.1 Critério de Escolha dos Casos	49
3.2.2 Coleta de Dados.....	49
3.2.3 Análise dos Dados	52
4 INDÚSTRIA DE JOGOS DIGITAIS E OS CASOS DE ESTUDO.....	53
4.1 Indústria de Jogos Digitais	53
4.1.1 Histórico Internacional e Brasileiro.....	53
4.1.2 Dados de Mercado e Cadeia de Produção	55
4.2 Swordtales, Rockhead Games, Aquiris, Napalm e Behold: locais ou globais?	59
4.2.1 Swordtales	60
4.2.2 Rockhead Games	62
4.2.3 Aquiris	68
4.2.4 Napalm Studio	73
4.2.5 Behold Studios.....	76
5 ANÁLISE DOS CASOS.....	81
5.1 Ações de Empreendedorismo Internacional	81

5.2 Processos Associados (Capacidades).....	86
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	91
6.1 Caracterização da Indústria.....	91
6.2 Ações para o EI.....	93
6.3 Processos Associados (capacidades).....	94
6.4 Contribuições da Pesquisa.....	96
6.5 Implicações gerenciais.....	97
6.6 Limitações e Sugestões de Pesquisas Futuras.....	97
REFERENCIAS.....	98
APÊNDICE A - ROTEIRO DE PESQUISA.....	108
APÊNDICE B - AUTORIZAÇÕES DE USO DO NOME DO ENTREVISTADO E DA EMPRESA.....	109

1 INTRODUÇÃO

A economia criativa tem se revelado como contexto para novos empreendimentos que têm potencial para atender demandas locais e globais. A peculiaridade dessa indústria reside no alcance mundial de suas atividades, o que se facilita com a mobilidade do talento e/ou da criatividade, elementos não tangíveis próprios do agir e pensar, que são recursos essenciais dessas organizações. No contexto da economia criativa, esta pesquisa busca compreender a aderência do comportamento de empresas brasileiras da indústria de jogos digitais à noção de empreendedorismo internacional, em casos.

No fim da década de 1980 e, mais fortemente, a partir da década de 1990, alguns estudos sobre internacionalização, diferentemente do que era proposto em achados sobre negócios internacionais, observaram que determinadas empresas nasciam globais. (RAY, 1989). Divergiam da corrente tradicional, que levava em consideração maturidade e tamanho como antecedentes do processo de internacionalização (DUNNING, 1988; JOHANSON; VAHLNE, 1977) e traziam consigo práticas de negócios internacionais, desde sua origem. (GIAMARTINO *et al.*, 1993; OVIATT; MCDUGALL, 1995; ZAHRA, 2005).

Em 1994, Oviatt e McDougall publicaram um artigo que veio a se tornar referência para os estudos sobre Empreendedorismo Internacional (EI): “*Toward a Theory of International New Ventures*”. Partindo do referido estudo, que abordava a definição, os tipos e os elementos necessários e suficientes às novas empresas internacionais, surgiram: trabalhos sobre os antecedentes e os resultados (BLOODGOOD *et al.*, 1996), os efeitos da idade da empresa para a entrada em mercados externos (AUTIO *et al.*, 2000), a comparação entre novas empresas internacionais e domésticas (MCDUGALL *et al.*, 2003), além de outros pressupostos.

Dentre os temas abordados nos estudos sobre EI, vale destacar o tema das capacidades desenvolvidas pelas empresas que buscam a internacionalização como diferenciação. A orientação para a articulação de recursos que auxiliem na exploração de negócios em mercados globais pode ser considerada como aspecto central do comportamento empreendedor no EI. (MCDUGALL; OVIATT, 2000; ZHANG *et al.*, 2009).

Outro tema que se evidencia nessa literatura específica tem como foco as empresas intensivas em conhecimento que parecem se internacionalizarem mais rapidamente do que as demais. Essas organizações desenvolvem habilidades de adaptação em ambientes novos mais rapidamente do que empresas que dependem de ativos tangíveis. Ademais, como o conhecimento é um recurso móvel, a flexibilidade organizacional permite combinações de

processos e de ativos não possíveis em empresas muito ligadas a ativos fixos, o que assegura menos barreiras nacionais e de distância física e melhor adaptabilidade às empresas intensivas em conhecimento. (AUTIO *et al.*, 2000).

Atividades que têm no conhecimento seu recurso essencial e que dele se utilizam para produzir bens e serviços podem fazer parte da chamada *economia criativa*. Nem toda a empresa intensiva em conhecimento é enquadrada nessa economia, contudo, o contrário tende a ser verdade. Aquelas que se valem da criatividade e do capital intelectual como insumo em seus negócios estão transformando conhecimento e informação em produtos. (CARDOSO, 2013; COSTA; SOUZA-SANTOS, 2011). Os estudos sobre economia criativa ganharam força a partir das profundas mudanças que a sociedade contemporânea sofreu - e vem sofrendo. O novo paradigma social e tecnológico alterou a forma como a cultura é consumida e, com isso, ampliou o interesse dos países em entender e em apoiar essa economia. (MIGUEZ, 2007). O setor contempla atividades que, além da indústria de serviços em tecnologia da informação e de comunicação, inclui design, moda, arquitetura, publicidade, artes, produção cultural, cinema, turismo, dentre outros setores. (COSTA; SOUZA-SANTOS, 2011).

Nesse contexto, esta pesquisa se fundamenta em estudos sobre capacidades para o EI em empresas inseridas na indústria criativa. A seguir, apresenta-se o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa de sua construção.

1.1 Definição do Problema de Pesquisa e Contribuição pretendida

O conceito de EI encontra-se em evolução. Desde o fim dos anos de 1980, o interesse dos pesquisadores pelo tema ampliou e consolidou-se. Observa-se diversidade de abordagens na literatura sobre EI, sendo que a unificação dos conceitos - sejam a definição, os antecedentes, os resultados - ainda passa pelo período de maturação. (ZAHRA; GEORGE, 2002). Sete anos após a publicação do artigo de Zahra e George (2002), que abordava a situação atual do campo e propunha possibilidades de pesquisa, Coombs et al. (2009) ainda apontaram para a ausência de um modelo integrado e unificado sobre o tema.

Outra temática que ainda oferece espaço para aprimoramento versa sobre as capacidades necessárias para o EI (ROUDINI, 2012), já que parece ainda não existir um entendimento completo sobre como influenciam no processo de EI.

Nesse sentido, o presente estudo pretende interrogar sobre as ações de EI tomadas pelas organizações e compreender a sua relação com as capacidades relacionadas a esse

processo. O contexto mais abordado nos trabalhos sobre EI é o de empresas intensivas em conhecimento (RIALP *et al.*, 2005; RIBEIRO *et al.*, 2012), já que tendem a ser mais aptas a realizarem um processo rápido de expansão internacional. Isso parece ocorrer pelo fato de o conhecimento ser um recurso móvel, “que quando combinado com ativos específicos locais, fornece base para operações lucrativas globais”. (COOMBS *et al.*, 2009, p. 31; OVIATT; MCDOUGALL, 1994).

Tais aspectos estão alinhados com as características dos empreendimentos na indústria criativa, que pressupõem o uso do conhecimento/criatividade para a oferta de produtos e serviços. Assim, propõe-se como problema de pesquisa:

Como capacidades se relacionam com o potencial para o empreendedorismo internacional em empresas que atuam no contexto da economia criativa?

No plano empírico, a questão foi explorada no contexto da indústria de jogos digitais no Brasil. Segundo a UNCTAD (2010), há quatro grandes categorias na indústria criativa - herança, artes, mídia e criações funcionais - e as empresas desenvolvedoras de jogos digitais se enquadram entre as Criações Funcionais. Em estudo recente, o Instituto de Pesquisa e Marketer validou que o Brasil é o quinto maior mercado de *games* do mundo, com arrecadação de US\$1,4 bilhão. (EMARKETER, 2013).

Esta pesquisa analisa de forma exploratória a relação entre capacidades e empreendedorismo internacional em empresas da indústria de jogos no Brasil e estabelece proposições acerca dessa relação por meio da discussão dos dados.

Definidos o problema e o contexto do estudo, seguem os objetivos que visam responder à questão da pesquisa.

1.2 Objetivos

Para a efetivação da pesquisa, estruturaram-se os seguintes objetivos - geral e específicos - a saber.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a relação entre capacidades e empreendedorismo internacional em desenvolvedores de jogos digitais.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever as características da indústria de jogos digitais, no que se refere à organização de sua cadeia produtiva;
- b) Analisar as ações de EI em empresas desenvolvedoras de jogos;
- c) Analisar como capacidades favorecem a atividade de empreendedorismo internacional em empresas desenvolvedoras de jogos digitais.

1.3 Justificativa

O rápido crescimento das pesquisas sobre o EI sugere sua relevância e sua atualidade. Com pouco mais de vinte anos, o conceito se transformou em uma área de conhecimento em estudos empresariais, com o *Journal of International Entrepreneurship* publicado e destinado exclusivamente ao tema. (COOMBS *et al.*, 2009).

Além do espaço mencionado, verificam-se estudos relacionados à temática em diversas publicações, como no *International Business Review* ou no *Entrepreneurship Theory and Practice*, o que corrobora o destaque do assunto na academia e na prática. Nessa perspectiva, contemplam-se pesquisas sobre EI que visam suprir uma lacuna identificada nos estudos tradicionais de internacionalização, em que empresas, independentemente do seu tamanho e de sua idade, buscam, no mercado externo soluções, de melhor competitividade. (MCDUGALL *et al.*, 2003; ZAHRA, 2005).

O movimento de internacionalização através de ações empreendedoras pode ser percebido globalmente, todavia, os principais trabalhos acadêmicos acerca do tema são de origem americana ou europeia. (YAMAKAWA *et al.*, 2008). Alguns aspectos, como o fato de o Brasil ser um país continental, ou a não tradição de empresas de tecnologia exportadora no país, ou as dificuldades internas burocráticas, podem configurar algumas das razões pelas quais as evidências de EI são mais dificilmente detectadas (DIB *et al.*, 2010).

Para incentivar as pesquisas fora do eixo EUA-Europa, o periódico *Entrepreneurship Theory and Practice* elaborou uma edição especial voltada apenas às economias emergentes, evidenciando a situação do campo em 2008 e em futuras publicações possíveis. (BRUTON *et al.*, 2008). Outrossim, no documento apresentado no 36º ENANPAD, foram identificados onze artigos nacionais, duas dissertações e três teses sobre EI, no Brasil. (LEITE; MORAES, 2012). Apesar de ainda incipiente, fica possível perceber o interesse acerca do tema, por parte

dos acadêmicos e o aumento da internacionalização de empresas brasileiras de base tecnológica. (DIB *et al.*, 2010).

No campo de estudos sobre EI, cabe enfatizar a identificação das capacidades necessárias para essa forma de negócio. Tendo em vista que, no empreendedorismo, as capacidades não são facilmente determinadas no princípio das atividades, ainda mais em ambientes de rápidas mudanças, como na indústria criativa, a convergência entre os pesquisadores sobre uma definição é restrita. Calha ainda sublinhar que parte importante dos estudos endossa que as capacidades para o EI surgem das experiências prévias do empreendedor e que carregam consigo rotinas utilizadas em outros momentos, que são apenas adaptados ao contexto a que se inserem. (AUTIO *et al.*, 2011).

Além da relevância a que se referem o EI e as capacidades para o EI, esta pesquisa proporciona a discussão atual sobre economia criativa. Na sociedade contemporânea, em que a informação, o conhecimento e o aprendizado são produtos, a integração dos mercados possibilitada pela globalização intensifica as trocas realizadas. (COSTA; SOUZA-SANTOS, 2011; MIGUEZ, 2007). Chamado de *terceira revolução industrial*, o presente momento permite que, de forma bastante acelerada, exista conexão - comercial ou não - entre o mundo inteiro.

A inovação e a criatividade têm papel relevante nesse cenário dinâmico e impactam diretamente na economia dos países, como um todo. (BOBIRCA *et al.*, 2009). A fluidez de tais negócios propicia que sejam desenvolvidos em qualquer mercado - externo ou não. Muitas organizações têm se utilizado dessas premissas para justificarem sua busca por vantagem competitiva, internacionalmente. (KONG *et al.*, 2006).

A motivação da escolha desse contexto está diretamente ligada à realidade da sociedade pós-industrial ou pós-fordista. De acordo com Miguez (2007), o Banco Mundial avalia que 7% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial estão nas indústrias criativas. No Brasil, em 2011, esse núcleo de empresas gerou o equivalente a R\$110 bilhões, o que coloca o país em quinto lugar no mundo, dentre os produtores de criatividade. (FIRJAN, 2012).

No relatório elaborado anualmente pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN), denominado como Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil, é possível analisar o mercado da criatividade no país, suas categorias e seus principais números, sob o enfoque econômico. Em 2011, integravam essa indústria 243 mil empresas e insta considerar que o impacto pode chegar a dois milhões de empresas brasileiras. (FIRJAN, 2012).

De forma não sistemática, calha ponderar que as empresas intensivas em conhecimento são mais facilmente adaptáveis à estratégia de internacionalização rápida - e

não após período de maturação doméstica, como se pregava nas correntes tradicionais. (OVIATT; MCDUGALL, 1995).

Assinalam-se, assim, razões para a realização do presente trabalho acadêmico, com impacto em alguns âmbitos interessados: entender as habilidades organizacionais e/ou individuais das empresas que já se internacionalizaram de forma bem-sucedida pode auxiliar outras entrantes no mercado externo e reconhecer o benefício da percepção aprofundada das características do EI pode gerar subsídios para novas empresas, que busquem a estratégia para seu negócio.

Ademais, uma das contribuições viáveis se volta aos órgãos públicos responsáveis pelo fomento da economia criativa, uma vez que ela atrai talentos e movimenta a economia, como um todo. Uma vez de posse do presente estudo, tais órgãos podem adotar a elaboração de políticas para a atração dessas empresas ou para a manutenção da indústria. No contexto acadêmico, esta pesquisa pode agregar ao conhecimento já existente e trazer novos subsídios para futuros trabalhos que pretendam atuar no campo do EI.

Espera-se que os públicos sejam atingidos e que o uso deste trabalho seja produtivo, nas esferas interessadas. A seguir, apresenta-se a delimitação do estudo, em que são traçados o escopo da pesquisa e as limitações de perfil dos participantes da pesquisa.

1.4 Estrutura do Relatório

O presente relatório está organizado da seguinte maneira: na segunda seção, é apresentado o referencial teórico que o embasa a pesquisa e exhibe-se, ao final, um esquema conceitual que foi tomado para a construção do instrumento de coleta de dados. A seção três especifica os procedimentos metodológicos adotados. Na seção quatro, primeiramente, realiza-se o levantamento sobre a economia criativa e a indústria de jogos digitais, para fins de explanação dos conceitos do contexto pesquisado. A seguir, elencam-se os resultados obtidos na etapa de campo e, por fim, listam-se as implicações e as considerações finais da dissertação.

Cabe ressaltar que, para a fundamentação teórica, foram abordados temas sobre EI, sua origem, sua caracterização e sua consolidação como campo. Para tanto, recorreu-se a autores renomados na área, como: McDougall e Oviatt (1994, 1995, 2000, 2003, 2005), Autio et al. (2000), Zahra e George (2002), Bloodgood et al. (1996), Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), dentre outros.

Para as capacidades do EI, foram aproveitados os estudiosos que tratam apenas acerca das capacidades (SANCHEZ *et al.*, 1996)(HERZOG, 2001; WINTER, 2003) e trabalhos já desenvolvidos que relacionam capacidades com EI (AUTIO *et al.*, 2011; GEORGE *et al.*, 2004; ZHANG *et al.*, 2009). Na segunda parte do referido subcapítulo que discute as capacidades dinâmicas e inovativas, os principais autores apreciados foram Teece, Pisano e Shuen (1997), Helfat *et al.* (2007), Eisenhardt e Martin (2000), Akman e Yilmaz (2008) e Lawson e Samson (2001).

Levando-se em consideração a perspectiva metodológica, para o alcance dos objetivos propostos, o estudo se limitou em empresas brasileiras desenvolvedoras de jogos digitais que atuassem no mercado internacional. As características e a forma como se chegou até elas estão detalhadas na seção que tange à metodologia. Contudo, cabe ressaltar que tais organizações fazem parte da categoria criada pela UNCTAD (2010) chamada *Functional Creations*, ou seja, indústria orientada pela demanda e pelos serviços com propósitos funcionais.

Na seção em que se apresentam os resultados obtidos pela pesquisa de campo e a discussão acerca do tema, primeiramente, delimitaram-se os conceitos de economia criativa e da indústria de *games*, para fins de contextualização do setor estudado. Para a parte da economia criativa, empregaram-se dados empíricos e teóricos, os quais os primeiros são advindos dos relatórios da UNCTAD (2010) e do FIRJAN (2012), enquanto que os subsequentes foram balizados por pressupostos defendidos por nomes, como: Miguez (2007), DeFillippi *et al.* (2007) e Suciu *et al.* (2007).

Para a etapa que concerne à indústria de *games*, as referências principais foram: Associação Brasileira de Desenvolvedores de Jogos Digitais (ABRAGAMES) (2013), Perucia (2008), Cardoso (2013) e Johns (2006). No mesmo momento, sustentaram-se os resultados das entrevistas, os aprendizados pertinentes ao trabalho e os impactos na pesquisa. Assim, tem-se a delimitação deste estudo e, a seguir, iniciam-se as discussões teóricas que nortearam e embasaram o presente trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, examinam-se os principais conceitos que fundamentam esta pesquisa: economia criativa, EI e capacidades para o EI. Primeiramente, são apresentados os achados mais relevantes no que diz respeito à economia criativa, resgatando-se aspectos de sua evolução, suas definições e seus dados descritivos. Em seguida, tratam-se dos assuntos pertinentes ao EI. Por fim, são abordadas as capacidades necessárias à modalidade de internacionalização, com destaque para as capacidades dinâmicas e inovativas.

Este estudo parte do entendimento de que existe ligação entre os três temas e de que o fenômeno do EI na economia criativa pode ser explicado através de capacidades, mais especificamente, as dinâmicas. A ligação em questão pode ser compreendida pelo fato de as empresas intensivas em conhecimento, em especial, as desenvolvedoras de jogos, possuírem ciclos de vida de produtos curtos, para os quais a constante inovação requer adaptação às mudanças. O entendimento mencionado é aprofundado na articulação conceitual, ao final da seção.

2.1 Economia Criativa

A economia criativa é um conceito relativamente recente, que ganhou espaço a partir dos anos 2000. Um dos primeiros registros acadêmicos localizados sobre o tema ocorreu na Austrália, na *Queensland University of Technology*, a qual conta com duas instituições com o referido foco: a *Creative Industries Faculty* e *The Institute for Creative Industries and Innovation*. (COSTA; SOUZA-SANTOS, 2011).

Ainda na década de noventa, mais precisamente em 1998, o Departamento de Cultura, Mídia e Esportes (DCMS) do Reino Unido lançou um mapeamento pioneiro das indústrias criativas no país, o qual “um dos objetivos era mostrar que estas vão além do papel fundamental na cultura e que possuem vasto potencial de geração de empregos e riqueza”. . A partir do relatório formal do governo britânico, em outros lugares do mundo começaram a surgir estudos sobre a que se tornaria uma das indústrias relevantes à economia dos países.

Howkins (2001) foi o primeiro autor a tratar da criatividade como fonte de renda, em seu livro seminal para a área, *The creative economy: How people make money from ideas*. Os escritos asseveram que “pessoas com ideias – pessoas que possuem ideias – tendem a se tornar mais poderosas que pessoas que possuem máquinas”. (p. ix). Revelam, ainda, que o presente século será dominado pela economia criativa. Seu trabalho leciona como a

propriedade intelectual torna a criatividade um produto, utilizando-se de marcas, de direitos autorais e de patentes.

Outro estudioso com reconhecimento semelhante ao conferido a Howkins, no campo, é Richard Florida. Em 2002, Florida escreveu *The rise of the creative class*, obra na qual retrata a importância dos trabalhadores criativos para o desenvolvimento econômico. No mesmo sentido da ideia de Howkins, Florida atenta para o poder que essa classe tem na reorganização do trabalho e nas cidades em que vivem, tornando-se ativo importante no progresso local. (FLORIDA, 2002).

Dez anos depois de o DCMS ter lançado o mapeamento das indústrias criativas no Reino Unido, a Organização das Nações Unidas (ONU), na Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), de 2008, publicou o *Creative Economy Report*, o primeiro relatório internacional sobre a indústria que mostrou, através de evidências empíricas, o dinamismo característico da criatividade e o impacto na renda e nos empregos, nas economias do mundo.

O relatório expressou, também, o crescimento das exportações de produtos e de serviços criativos que, em 2005, foi de quase \$500,00 bilhões de dólares, comparados com \$227,5 bilhões, em 1996. Em 2010, a UNCTAD demonstrou a atualização do relatório, com dados novos e melhorados. Devido à crise mundial, em 2008 e às mudanças ocasionadas por ela, o relatório preocupou-se em referir que “enquanto o crescimento da economia criativa não é uma panaceia, ele oferece potencial maior de resiliência, inclusão e caminhos ambientalmente viáveis para a recuperação” das economias. (UNCTAD, 2010, p. xv).

A economia criativa pode auxiliar outros setores da economia, especialmente, em países em desenvolvimento que precisam se diferenciar e buscar novas estratégias, diante das mudanças dos outros países. (UNCTAD, 2010). Dessa forma, o Brasil começou a olhar mais atentamente para a indústria criativa.

Em 2008, a Federação de Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN) divulgou o primeiro estudo nacional, *A Cadeia da Indústria Criativa no Brasil*. Em 2012, o Ministério do Trabalho e Emprego disponibilizou novas estatísticas à FIRJAN que, com isso, publicou *Indústria Criativa – Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil*.

O entendimento e o investimento na referida indústria parecem ser um caminho para países em desenvolvimento, como o Brasil, que buscam seu espaço entre as economias desenvolvidas. (MIGUEZ, 2007). Em 2011, 243 mil empresas integravam o núcleo criativo, sendo responsáveis por 2,7% do PIB. De acordo com a FIRJAN (2012, p.5), “enquanto o

rendimento mensal médio do trabalhador brasileiro era de R\$1.733,00 em 2011, o dos profissionais criativos chegou a R\$4.693,00”.

Logo, pode-se perceber que a capacidade técnica das pessoas é reconhecida com salários mais atrativos. Florida (2002) obtempera que isso provoca o aumento da busca por empregos na indústria e nas cidades que melhor remuneram, a exemplo do Rio de Janeiro.

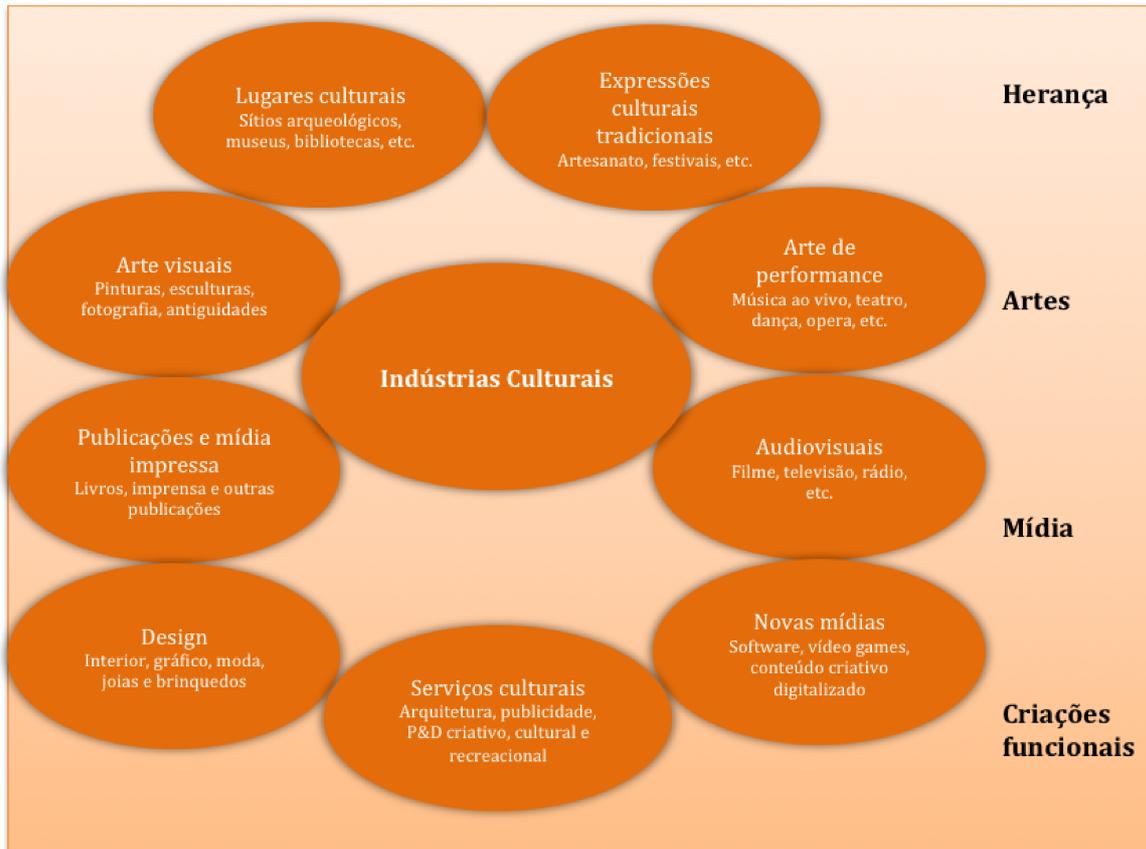
O conceito de cidades *criativas* cresceu a partir dos anos 2000 e teve no livro *The Creative City: A toolkit for urban innovators* o reconhecimento pioneiro como termo relevante para a forma como as cidades são vistas, e como podem contribuir para o desenvolvimento econômico, na mudança do paradigma industrial para o intelectual. (LANDRY, 2000). Tais cidades tendem ser atrativas para investimentos, pelo forte caráter social e cultural e pela concentração da empregabilidade e de talentos. (KONG et al., 2006; UNCTAD, 2010).

Um bom exemplo de cidade criativa é Londres, que possui programa específico do governo para esse foco, cuja indústria criativa é a segunda maior do país e a que mais cresceu, entre 1995 e 2001. Cidades criativas buscam ser caracterizadas por algum evento ou marco especial – sejam a música, as artes, a mídia ou outros – que demonstrem essa identidade.

Os governos que identificam o potencial criativo dos países e das cidades elaboram programas específicos para o desenvolvimento da área. Dentre os possíveis indicadores do impacto da indústria na economia como um todo, cabe destacar o PIB e as taxas de emprego, como os primeiros números a serem analisados. Outra possibilidade busca identificar se as atividades criativas impactam em outras áreas da economia. Outra forma ainda mede as contribuições reais e diretas da inovação em outras atividades, e a última maneira mensura as contribuições indiretas para a qualidade de vida, a educação e a identidade cultural. (UNCTAD, 2010).

Com relação às definições dos termos que se referem à economia criativa e à indústria criativa, suas convergências e suas divergências, o relatório da UNCTAD (2010) representa um instrumento utilizado em larga escala pela literatura acadêmica e profissional. Um dos sentidos da indústria criativa é o de que “constitui um conjunto de atividades baseadas em conhecimento, focadas, mas não limitadas as artes, que geram potenciais receitas através do comércio e dos direitos autorais”. (UNCTAD, 2010, p. 8). O relatório separa em quatro grandes categorias, a indústria criativa: herança (que se refere à herança cultural, antropológica, étnica, estética e social); artes (inspiradas pelo simbolismo e pelos valores); mídia (comunicação de massa); criações funcionais (serviços criativos orientados à demanda), como se confere na Figura 1.

Figura 1 - Classificação da UNCTAD para a indústria criativa



Fonte: UNCTAD (2010).

Quanto à definição de economia criativa, a UNCTAD entende que se trata de um conceito em constante evolução que não possui um único significado. Abrange aspectos da economia, da cultura e da sociedade que se relacionam com tecnologia, propriedade intelectual e turismo. Além disso, está ligada a toda economia de uma nação, em nível macro e micro.

Miguez (2007, p.96) complementa a definição e postula que “a economia criativa trata dos bens e serviços baseados em textos, símbolos e imagens e refere-se ao conjunto distinto de atividades assentadas na criatividade, no talento ou na habilidade individual”. Pode-se notar que a diferença entre os dois conceitos é muito pequena, sendo reconhecidos, inclusive, pela UNCTAD que os aponta como sinônimos.

A emergência dos termos que envolvem a área pode gerar divergência. Markusen et al. (2008) assinalam que a elasticidade e a falta de transparência da definição de economia criativa comprometem seu sentido e sua utilização. Por seu turno, dividem a economia criativa em duas dimensões: indústrias culturais e ocupações culturais. A primeira abrange o

local em que se estabelece a produção cultural, a saber: televisão, rádio, cinema, publicidade, publicações, música, revistas e livros, jornal e artes. Enquanto a ocupação cultural é o que os profissionais realmente fazem, as pessoas podem atuar na indústria cultural e não serem trabalhadoras culturais, por conseguinte, a ocupação cultural é a posição que desempenha a tarefa cultural ou criativa em si. (MARKUSEN *et al.*, 2008).

Outro conceito interessante abordado na literatura, propugnado por Florida (2002), é o de que a criatividade pode ser considerada multidimensional e que, com isso, possui: a) dimensão tecnológica (inovação, novos produtos e ideias); b) dimensão econômica (empreendedorismo que transforma a inovação, os produtos e ideias novas em novos negócios); e c) dimensão cultural e artística (habilidade de inventar novas formas de enxergar as coisas, novas formas de artes, de design e de conceitos). (FLORIDA, 2002; SUCIU *et al.*, 2007).

Dentre os fatores utilizados para determinar a competitividade de organizações criativas e/ou inovadoras, Suciú *et al.* (2007, p. 208) identificaram cinco, como principais: “estratégia organizacional e disponibilidade de recursos, novas tecnologias, intensidade nas atividades de pesquisa e desenvolvimento, cultura e comunicação organizacional, estrutura organizacional e a motivação dos funcionários”.

As empresas que se utilizam dos fatores supracitados, quando da busca por vantagem competitiva no exterior, enquadram-se no chamado empreendedorismo internacional - ou, como já referido, EI.

As atividades organizacionais baseadas em conhecimento evidenciam uma dinâmica diferente da indústria tradicional, em que as etapas para internacionalização tendem a ser estruturadas e que permitem que se vislumbrem oportunidades no mercado estrangeiro e adaptem sua estrutura organizacional, para tornarem-se aptas à competição internacional. (SEIFERT *et al.*, 2012).

Inseridas na economia criativa estão as empresas desenvolvedoras de jogos digitais que fazem parte das *functional creations* - classificação da UNCTAD (2010), previamente explanada, que designa empresas orientadas à demanda de serviços criativos. Por sua relevância para a presente pesquisa, a seguir, estrutura-se o embasamento teórico sobre o tema.

2.2 Empreendedorismo Internacional

Surgidas a partir de uma lacuna nos estudos de internacionalização, as pesquisas sobre empreendedorismo internacional têm se aperfeiçoado desde o fim da década de 1980 e, mais fortemente, a partir dos anos de 1990, em razão de sua relevância prática. Após a publicação, em 1994, do artigo “*Toward a Theory of International New Ventures*”, de Oviatt e McDougall, os estudos sobre o tema cresceram e constituíram, assim, uma área específica de pesquisas sobre internacionalização. (LEITE; MORAES, 2012). O reconhecimento deste artigo seminal ocorreu através do Prêmio *JIBS (Journal of International Business Studies) Decade Award*, da criação do *Journal of International Entrepreneurship*, dedicado exclusivamente ao assunto, da publicação do livro *Handbook of Research on International Entrepreneurship* (DANA, 2004), além de diversas edições temáticas destinadas ao tópico em periódicos científicos.

Chamadas de *International New Venture (INV)*, *born global* ou *global start-up*¹, essas organizações tiveram sua definição modificada e adaptada com o passar dos anos. Em 1994, Oviatt e McDougall consideraram-nas como organizações que, em sua origem, visam, através de recursos e de vendas no exterior, estabelecer vantagem competitiva significativa.

Com o tempo, perceberam a necessidade da ampliação do conceito para o “descobrimento, aprovação, avaliação, e exploração de oportunidades – em países distintos da origem – para criação de futuros produtos e serviços” (OVIATT; MCDUGALL, 2005, p. 540). Assim, o conceito de empreendedorismo internacional passou a abrigar um leque maior de empresas - novas ou não - numa discussão que limitava o consenso entre os teóricos e que foi amenizada. (LEITE; MORAES, 2012). Para Leite e Moraes (2012, p. 4),

o empreendedorismo internacional é resultante do processo de exploração de oportunidades internacionais, da inovação, da atitude face ao risco e do desenvolvimento de recursos competitivos por parte do empreendedor para obter vantagem competitiva.

Portanto, construíram o conceito com base nas teorias acerca do tema já consolidadas, partindo de autores, como Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), Oviatt; McDougall (2005) e Zahra e George (2002).

O termo empreendedorismo internacional, para alguns estudiosos, pode ser dividido em duas partes: empreendedorismo e internacional. O último gera menos divergência entre os pesquisadores do tema, tendo em vista que, para ser considerada uma empresa empreendedora

¹ Termos mantidos em inglês, por seu uso corrente na literatura.

internacionalmente, “a organização deve possuir operações além das fronteiras nacionais e ser focada no seu relacionamento com o ambiente internacional”. (COOMBS *et al.*, 2009, p. 25).

Enquanto isso, a parte que diz respeito ao empreendedorismo ainda possui definições - semelhantes ou não - tornando a solidez do conceito questionável. Segundo Venkataraman (1997, p. 120), campo de estudo deste elemento, o empreendedorismo, “busca compreender como oportunidades para trazer para realidade ‘futuros’ produtos e serviços são descobertas, criadas e exploradas, por quem, e com quais consequências”. A definição parece atender o necessário para o termo que se aplica nesta pesquisa. Além disso, Coombs *et al.* (2009) se valeram da definição para elaborar outro conceito para EI, que complementa os anteriores, em que é considerado o processo pelo qual o mercado externo torna-se meio para descobrimento, criação e exploração de novos bens e serviços.

A noção de exploração de oportunidades parece permear vários estudos da área (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003; LEITE; MORAES, 2012), o que se relaciona com as ações empreendedoras - que são o meio pelo qual as empresas se internacionalizam. A postura ou a atitude por trás da ação diferem o empreendedor internacional do tradicional.

Uma vez compreendido o conceito teórico do EI, têm-se algumas definições das características empíricas mais relacionadas ao termo *born global*, a saber: data da fundação (depois dos anos de 1990), “início das atividades depois da fundação (varia de 2 a 15 anos), percentagem do faturamento proveniente de operações no exterior (varia de 5% até 75%) e abrangência de mercados (um ou poucos mercados internacionais)”. (RIBEIRO *et al.*, 2012, p. 869). Apesar de tais atributos aparecerem em alguns artigos, o consenso entre os pesquisadores é limitado, uma vez que variam bastante, de um texto para outro. (DIB *et al.*, 2010).

Existem algumas diferenças entre novas empresas internacionais e novas empresas domésticas, que foram identificadas por McDougall *et al.* (2003). A primeira delas contempla a experiência empreendedora, a estratégia e a estrutura do setor. A experiência internacional é um dos fatores que mais aparece na literatura como relevante para o processo. (BLOODGOOD *et al.*, 1996; MCDOUGALL *et al.*, 2003; ZAHRA; GEORGE, 2002).

Além das características mencionadas, McDougall *et al.* (2003) ainda evidenciam a experiência técnica e mercadológica como diferenciais das *INVs*. Outros atributos levantados se relacionam à ênfase dada por essas empresas na inovação, na qualidade e no serviço prestado, aos quais as *global start-ups* tendem a ser mais voltadas do que a empresas domésticas. Complementam esses achados, os pressupostos de Seifert *et al.* (2012), que identificaram como características que diferenciam operações internacionais de nacionais: a) a

capacidade de mudança/adaptação do produto; b) a estrutura organizacional adequada; c) o conhecimento específico; d) o pessoal qualificado; e) o suporte institucional; f) e a cadeia de suprimentos confiável.

Fatores ligados ao empreendedorismo em si estão entre os temas mais abordados na literatura de EI (ZAHRA; GEORGE, 2002). Outrossim, fatores internos da organização têm maior destaque entre as pesquisas do que os fatores externos, pela “complexidade e a variedade de combinações possíveis”, em termos de contexto, que poderiam influenciar o processo. (RIBEIRO *et al.*, 2012, p. 870).

Dib, Rocha e Silva (2010) sinalizam o impacto dos fatores internos da empresa e dos fatores relacionados ao empreendedor. O empreendedor é considerado como a pessoa mais apta a correr riscos, com maior capacidade de reconhecer oportunidades e, a partir disso, gerar vantagem competitiva, além de possuir visão global e ser capaz de aproveitar os relacionamentos internacionais, em prol de seus negócios. (DIB *et al.*, 2010; DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003; OVIATT; MCDOUGALL, 2005; ZAHRA; GEORGE, 2002).

Os fatores internos da empresa que mais parecem influenciar o processo de internacionalização acelerado são: a) recursos intangíveis superiores (reputação, conhecimento de mercado ou de produto e *know-how* científico ou técnico); b) capacidade de inovação; c) foco no mercado global; d) orientação para o cliente; e) diferenciação de produto; f) vantagem tecnológica; g) uso de tecnologia da informação; h) relacionamentos e uso intenso das networks; i) e inserção em um *cluster* ou distrito industrial. (DIB *et al.*, 2010).

Tais variáveis internas foram assim apresentadas, contudo, Bloodgood et al. (1996) realçam, em sua pesquisa, algumas dessas variáveis como antecedentes do processo, por exemplo: a experiência prévia dos executivos em mercados externos; a adoção da estratégia de diferenciação de produto e/ou de mercado; e a capacidade de inovação como algumas das possibilidades para internacionalização de novas empresas.

Ademais, o conhecimento do mercado e das operações do país em que se pretende atuar, bem como a eficiência com que se aprende isso, tendem a influenciar o desempenho. (AUTIO *et al.*, 2000). Zahra e George (2002) ainda enumeram diferentes características que podem impactar no empreendedorismo internacional, quais sejam: tamanho da empresa, idade, localização, origem, orientação ao crescimento, conhecimento do ambiente e força financeira.

Há, também, os fatores externos que podem levar uma empresa a buscar o mercado externo como foco de suas atividades, como: intensidade da competição doméstica, crescimento limitado no país de origem, intensidade da competição internacional, políticas

governamentais restritivas, ambiente institucional, economia de escala, lucros crescentes na indústria, vendas crescentes na indústria e tipo de indústria. (ZAHRA; GEORGE, 2002). Alguns se relacionam, de maneira positiva, com o empreendedorismo internacional, enquanto outros favorecem o desenvolvimento doméstico das organizações.

Muitos dos aspectos levados em consideração, tanto sobre o empreendedor, quanto no que se refere à empresa e ao ambiente em que atua fazem parte da definição de EI. Com isso, constitui-se o cerne dos estudos sobre o tema, no qual, por vezes, aparecem como antecedentes do processo, em outras, como parte da justificativa da decisão de internacionalização daquelas empresas; outras, como resultado da tomada de decisão. Ressalta-se que, independentemente de como aparecem, sintetizam as variáveis mais abordadas na literatura.

Apesar da relevância dos fatores apresentados, um, em especial, aparece em quase todos os artigos pesquisados e merece devida atenção: a construção de uma *network* sólida para a consolidação das atividades no exterior. Para Coviello e Munro (1995, p. 58), que dedicaram boa parte de seu trabalho à compreensão do impacto das *networks* no desenvolvimento de mercados internacionais, “as iniciativas de seleção e entrada em mercados estrangeiros emanam de oportunidades criadas através dos contatos da *network*, ao invés de apenas decisões estratégicas de gestores da empresa”.

Portanto, de acordo com Coviello e Munro (1995), não surpreende o fato de os padrões de internacionalização de firmas intensivas em conhecimento ser diferente das organizações tradicionais, pois o que parece ser uma busca aleatória de mercado está diretamente relacionado às conexões no exterior.

Vapola (2010) pesquisou sobre a parceira desenvolvida entre *start-ups* de inovação com multinacionais, sobre como é feita a escolha do parceiro e o que se espera dessa rede. Entre os benefícios detectados, estão: a) acesso a competências, capacidades e recursos complementares; b) diminuição do risco inerente à incerteza do processo de inovação; e c) melhoria de posição competitiva no mercado. Entendendo a limitação das *born-globals* com relação aos recursos, sejam eles tangíveis ou intangíveis, a necessidade do apoio de uma *network* sugere ser um dos pontos cruciais para o desenvolvimento das atividades internacionais. (OVIATT; MCDOUGALL, 1995; VAPOLA, 2010).

Outro assunto que merece destaque são os elementos necessários e suficientes para uma INV, abordados por Oviatt e McDougall (1994), em seu trabalho seminal. Na busca por vantagem competitiva no mercado externo, o primeiro elemento necessário é a escolha de internacionalizar algumas transações. Baseado nos custos de transação, assinalam que, tanto

no processo de internacionalização tradicional das multinacionais, quanto no empreendedorismo internacional, a decisão de verticalizar ou operar determinada transação no mercado, pode explicar a existência dessas empresas. (OVIATT; MCDOUGALL, 1995).

O segundo elemento trata da estrutura de administração alternativa, ou seja, devido à “falta de recursos suficientes para controlar muitos ativos internamente”, as INVs tendem a recorrer a outras estruturas de gestão que possam assumir alguns ativos. (OVIATT; MCDOUGALL, 1994, p. 50). O terceiro elemento examina a questão da vantagem de localização externa, sobre os concorrentes locais, o que ocorre através do conhecimento gerado rapidamente e que oferece mobilidade às empresas, criando diferenciais competitivos. O último elemento suficiente e necessário ao empreendedorismo internacional são os recursos únicos. Sabendo-se que o conhecimento não é um bem particular e restrito, as organizações devem se proteger, através de patentes, de direitos autorais, de licenciamentos. (OVIATT; MCDOUGALL, 1994).

Em se tratando do quarto elemento, Butler et al. (2010) entendem que o conhecimento privado pode representar uma fonte de sustentável para as *born-globals*. Eles dividem o conhecimento em “*know-how*” e “*know-why*”. O primeiro é o conhecimento privado do processo necessário para criar o produto ou o serviço da nova empresa. O último é o conhecimento privado do entendimento da ciência e/ou da dinâmica que fundamenta os métodos que o ‘*know-how*’ utiliza”. (BUTLER *et al.*, 2010, p. 126).

O esforço em manter esses tipos de conhecimento de forma privada está ligado à imitabilidade da concorrência, pela qual a empresa ganha tempo para se manter em constante aprendizado e em melhoria de processos.

O conhecimento e a aprendizagem são conceitos importantes para o EI, uma vez que têm impacto na velocidade do crescimento da empresa no exterior. (AUTIO et al., 2000). Também, a identificação de oportunidades no mercado externo está vinculada a como o conhecimento é gerado. Uma das premissas do trabalho de Autio et al. (2000, p. 910) é a de que o conhecimento prévio de mercados e de operações, “bem como a eficiência com que é aprendido”, impactam no desempenho internacional e diferencial *born-globals* de empresas que atuam nos países de origem.

Ainda no reconhecido artigo sobre os efeitos do conhecimento na entrada de *start-ups* em novos mercados de Autio et al. (2000, p. 919), pode-se salientar que novas empresas intensivas em conhecimento possuem uma habilidade, as “vantagens de aprendizado do novo”. Ou seja, as novas organizações estão mais aptas a aprenderem, de forma acelerada, competências e capacidades devido à flexibilidade e à necessidade de sobrevivência, enquanto

que as empresas mais maduras possuem restrições que as impedem de serem tão proativas e obterem sucesso em ambientes novos e dinâmicos.

Toda essa construção teórica acerca do empreendedorismo internacional deu-se a partir do fim da década de 1980, o que se deveu à “velocidade, à qualidade e à eficiência da comunicação internacional e do transporte, o que reduziu os custos transacionais das trocas multinacionais”. (OVIATT; MCDOUGALL, 1994, p.51). As evidências da realidade profissional de muitas empresas foram absorvidas pelas pesquisas acadêmicas que, em vinte anos, já produziu elevada quantidade de estudos sobre o tema.

Em levantamento realizado por Coombs et al. (2009) sobre as últimas duas décadas, revelaram-se 152 artigos sobre EI, de 1982 a 2002. Num artigo mais recente, Peiris et al. (2012) puderam apontar 291 artigos relacionados ao assunto. Apesar dos três anos de diferença entre um artigo e outro, o contraste significativo reside na metodologia de escolha dos *journals* a serem pesquisados, ou seja, não significa que a grande maioria desses artigos foi produzida entre 2009 e 2012: ao contrário, na investigação conduzida por Peiris et al. (2012), o período de maior produção aconteceu entre 2005 e 2008.

Independentemente da metodologia escolhida, cabe observar que o volume de trabalhos publicados é expressivo. Um dos achados da pesquisa de Peiris et al. (2012) foi a confirmação de que uma das indústrias mais pesquisadas é a *high-tech* - foram encontrados quarenta e nove artigos sobre empresas que atuam nesse setor. Isso corrobora com o apresentado sobre a aptidão dessas organizações intensivas em conhecimento para internacionalizarem-se.

De acordo com Spence (2003, p. 277), “para algumas empresas, especialmente as de tecnologia, a internacionalização deixou de ser uma opção e passou a ser uma necessidade”. Da mesma forma, Knight e Cavusgil (2004) argumentam que organizações que trabalham com inovação, P&D e desenvolvimento de conhecimento tendem a ser bem-sucedidas no mercado global.

Mesmo no Brasil, onde há limitantes para o desenvolvimento de *born-globals*, evidenciam-se exemplos de Empresas de Base Tecnológica (EBT) que buscam, no mercado externo, soluções de melhor competitividade. Dib et al. (2010) entendem que o Brasil é um país continental com menor acesso a países vizinhos do que a Europa, por exemplo, que é berço de muitas pesquisas de EI. Ressaltam que o País não é um exportador tradicional de tecnologia, o que dificulta e cria barreiras às empresas advindas daqui. Mesmo assim, há as que ultrapassam tais obstáculos e consolidam-se como exportadoras de conhecimento. (DIB *et al.*, 2010).

Ribeiro et al. (2012) pesquisaram sobre as empresas de bases tecnológicas brasileiras e seu processo acelerado de internacionalização e concluíram que os dois principais pontos de impacto nesse processo são a ligação a uma cadeia produtiva global, e a existência de um empreendedor ou de um grupo de executivos com habilidades internacionais. Testaram outras hipóteses baseadas na literatura, no entanto, as supracitadas foram as que mais se destacaram, dentre as organizações pesquisadas.

Dentre o estudado, nestes pouco mais de vinte anos de pesquisa sobre EI, os tópicos apontados são os que permeiam este trabalho. A partir deles, fica possível evidenciar uma síntese que realça os principais elementos da seção (que se pode visualizar no Quadro 1), aqui denominados como dimensões, e que podem ser divididos em três grandes grupos: empreendedor, empresa e ambiente externo. O Quadro 1 fornece subsídios para a construção das categorias de análise apresentadas na articulação conceitual, ao final da fundamentação teórica. Após a ilustração, relata-se a construção do referencial sobre capacidades que se destacam no processo.

Quadro 1 - Dimensões que influenciam a internacionalização acelerada

(continua)

EMPREENDEDOR
Orientação internacional;
Experiência internacional prévia à fundação da empresa;
Educação internacional;
Alta tolerância ao risco;
<i>Know-how</i> técnico e científico superior;
Uso de relacionamentos e <i>networks</i> pessoais e profissionais.
EMPRESA
Propriedade de ativos intangíveis superiores, como: reputação, conhecimento de mercado ou de produto e <i>know-how</i> científico ou técnico;
Capacidade de inovação, habilidade para sustentar a inovação;
Uso de diferenciação de produto como fonte de vantagem competitiva;
Propriedade de vantagens tecnológicas superiores;
Uso da tecnologia da informação;
Uso intenso de parceiras;
Conhecimento da indústria.

(continuação)

AMBIENTE EXTERNO
Intensidade da competição doméstica;
Crescimento limitado no país de origem;
Intensidade da competição internacional;
Políticas governamentais restritivas;
Ambiente institucional;
Economia de escala;
Lucros crescentes na indústria;
Vendas crescentes na indústria;
Tipo de indústria.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Dib et al. (2010) e Zahra e George (2002)

2.3 Capacidades

Com o intuito de melhor entender as capacidades que se relacionam com o potencial para o EI, a presente seção está organizada em duas etapas: a primeira aborda a literatura das capacidades para o EI e a segunda, pelo destaque encontrado nos artigos sobre o assunto, trata das capacidades dinâmicas e inovativas concernentes ao processo de internacionalização acelerada.

2.3.1 Capacidades para o Empreendedorismo Internacional

Compreender de que forma e quais capacidades são necessárias para atuar em mercados externos, independentemente de amadurecimento doméstico, parece constituir um questionamento atual e usual. Sobre o conceito de capacidades, calha reportar Sanchez et al. (1996, p. 7), que as definem como “padrões repetidos de ações que se utilizam de ativos para criar, produzir, e/ou ofertar produtos ao mercado”.

A definição de Winter (2003) preconiza que:

uma capacidade organizacional é uma rotina (ou conjunto de rotinas) de alto nível, que junto com sua implementação do fluxo de entradas, confere à gestão da organização opções para tomada de decisão, que produzam resultados significativos. (WINTER, 2003, p. 991).

Capacidade é um termo que abrange muitas possibilidades de análise e, com isso, entende-se a necessidade do entendimento mais específico acerca de conceitos que se relacionam com potencial para o EI. Capacidades empreendedoras se referem à “habilidade de adquirir recursos necessários para desenvolver-se em momentos de oportunidades reconhecidas ou oportunidades criadas no mercado”. (ROUDINI, 2012^a, p. 127). Na concepção de uma empresa, a capacidade individual do empreendedor é fundamental, enquanto que, com o passar do tempo, tais capacidades dão lugar às capacidades organizacionais. (ROUDINI, 2012).

Styles e Seymour (2006) concordam e afirmam que empreendedorismo concerne à oportunidade criada individualmente. Uma vez que os negócios se estabelecem internacionalmente, torna-se pertinente identificar as capacidades que as empresas desenvolvem na busca do sucesso no exterior.

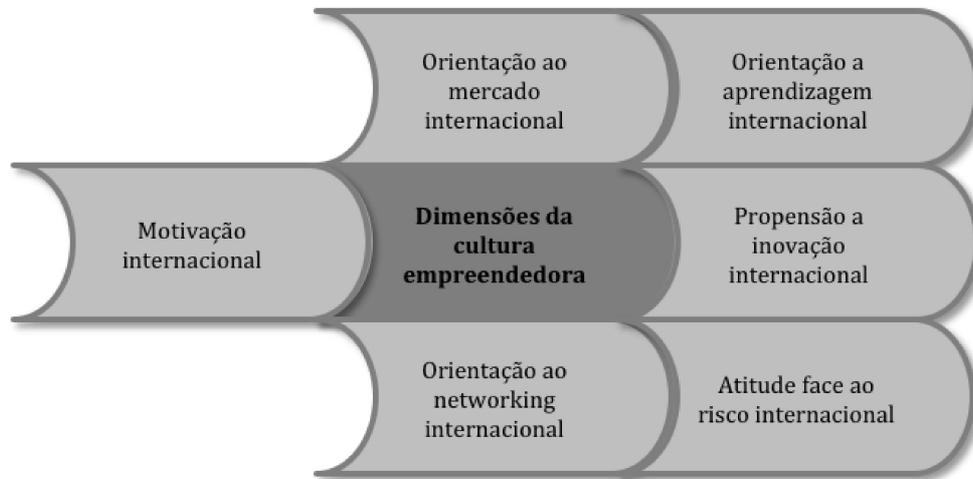
Zhang et al. (2009, p. 296) propugnam que o aprofundamento da compreensão sobre capacidade empreendedora colabora para a concepção de EI e conceituam “capacidade empreendedora internacional é a habilidade de alavancar recursos através da combinação de inovação, proatividade, e atitude face ao risco, para descobrir, aprovar, avaliar, e explorar negócios externos”.

A discussão sobre as capacidades das empresas que se internacionalizam através de ações empreendedoras tangencia as dimensões elaboradas por Dimitratos e Plakoyiannaki (2003, p. 193), que argumentam que “uma cultura internacional empreendedora é uma cultura organizacional que facilita e acomoda atividades empreendedoras de uma empresa no mercado internacional”.

Através dessa definição e de uma pesquisa em profundidade do conteúdo da literatura existente em EI e em cultura organizacional, identificam-se seis dimensões que faziam parte da cultura das empresas participantes desse grupo. São elas: (1) orientação para o mercado internacional; (2) orientação para rede de relacionamentos internacional; (3) motivação internacional; (4) propensão a inovação internacional; (5) atitude face ao risco internacional; e, por fim, (6) orientação à aprendizagem internacional, conforme se observa na Figura 2.

Aqui identificadas como dimensões da cultura empreendedora internacional, algumas, para outros autores, fazem parte da definição, ou dos antecedentes, ou dos fatores impactantes do processo de empreendedorismo internacional. (DIB *et al.*, 2010; ZAHRA; GEORGE, 2002). Por uma questão de forma de tratamento dos conceitos, algumas vezes, um mesmo assunto é enxergado de forma distinta, por outros pesquisadores. Assim, percebe-se a similaridade que parece existir, seja se tratado do EI.

Figura 2 - Dimensões da Cultura Empreendedora Internacional



Fonte: Dimitratos e Plakoyiannaki (2003)

Trazer as dimensões supramencionadas para as pesquisas sobre capacidades para o EI é uma situação encontrada em alguns artigos (ROUDINI, 2012; ZHANG *et al.*, 2009). A abordagem, nesses documentos, se vincula a como os empreendedores se utilizam de orientações para o êxito na empreitada internacional, fazendo delas capacidades suas e de suas organizações. Assim, cabe desenvolver, para fins desta pesquisa, cada uma, com sua definição e sua importância.

Uma das dimensões que mais aparece nos estudos de capacidades para o EI é a orientação para aprendizagem internacional. George *et al.* (2004) entendem o processo de aprendizagem como mecanismo fundamental no desenvolvimento de novas capacidades. Agregam dois tipos de aprendizagem no EI, sendo a primeira, a *tentativa-e-erro*, em que “as mudanças no comportamento da empresa são devidas a *insights* obtidos na exposição a situações que aperfeiçoam a base do conhecimento existente”. (GEORGE *et al.*, 2004, p. B3).

A segunda é o *aprender-fazendo* (*learning-by-doing*), ou seja, as melhorias por repetição de processos já existentes. Ambas partem de rotinas novas ou existentes, o que pode ser transformado em vantagem competitiva, eventualmente. (KUIVALAINEN *et al.*, 2010).

Em se tratando da aprendizagem, insta ressaltar que o processo é mais eficiente quando a base existente de conhecimento estimula o novo conhecimento. Pela sua característica cumulativa, a intensidade e as rotinas auxiliam o processo de aprendizado. (AUTIO *et al.*, 2000).

Seguindo a lógica da importância da base existente de conhecimento, Autio *et al.* (2011) descrevem que a experiência prévia pode ser considerada a base para a construção das

capacidades de uma nova empresa. “Fundadores importam rotinas já conhecidas de papéis anteriores, onde essas rotinas são reutilizadas diretamente, ou modificadas e recombinadas através de adaptação”. (AUTIO *et al.*, 2011, p. 12). Zhang et al. (2009) ratificam que a experiência traz a diminuição da distância psíquica e do risco, além de reduzir as incertezas relacionadas ao mercado internacional.

Por outro lado, a experiência prévia pode não ser tão positiva, à medida que a reutilização de processos possa estar muito vinculada ao contexto anterior; também, se este for muito diferente do atual, poderá impedir a formação de novas capacidades. (AUTIO *et al.*, 2011). Mesmo assim, parece ser coerente analisar a realidade atual, compará-la com o ambiente anterior e lançar mão do uso de rotinas que possam fazer sentido para a organização.

A orientação para o mercado internacional também aparece nos artigos sobre capacidades para o EI. Para Zahra et al. (2000), a capacidade mercadológica está relacionada à habilidade para entender as necessidades dos consumidores e, assim, ofertar produtos e/ou serviços adequados. Outra definição compreende que a dimensão é a habilidade de organizar e de deliberar estratégias que agreguem valor para clientes estrangeiros, baseando-se no conhecimento da concorrência e adotando as ferramentas de marketing. (ZHANG et al., 2009).

Levando-se em consideração a orientação para rede de relacionamentos internacional, cabe salientar as ponderações de Mainela e Puhakka (2011), que definem a capacidade atrelada a tal dimensão como as relações entre empresas parceiras no exterior que auxiliam no processo de estabelecimento e de desenvolvimento dos negócios internacionais.

Roudini (2012) reforça o pensamento e menciona que a possibilidade de adquirir sucesso através de contatos é uma das principais capacidades do EI. A criação de alianças no mercado externo como estratégia para a obtenção de recursos tende a ser buscada por essas empresas. (COVIELLO; MUNRO, 1997).

Hitt et al., (2001) corroboram no sentido de captação de recursos e de desenvolvimento de capacidades, assinalando que é o maior valor das redes de relacionamento no exterior. Seja recurso tangível ou não, as redes auxiliam no estabelecimento da nova empresa internacional. A relevância das *networks* foi abordada na seção anterior, na qual se comentou que parecem ser determinantes na aquisição de recursos complementares que auxiliam o sucesso global da *start-up*. (COVIELLO; MUNRO, 1995, 1997).

Zhang et al. (2009, p. 299) entendem a capacidade de inovação e de atitude em face ao risco como a utilização de sua inovatividade e sua proatividade, na busca da

internacionalização: “para as *born global* isso implica a entrada em novos mercados internacionais com produtos novos ou já estabilizados”. A capacidade inovativa está ligada à criação de novos processos e/ou de produtos, enquanto que a atitude diante do risco denota a capacidade de empreender utilizando-se de recursos limitados ou que gerem risco à empresa, no mercado externo. (ZHANG *et al.*, 2009).

Knight e Cavusgil (2004, p. 127) defendem que “o desenvolvimento de novos produtos ou mercados em empresas novas e inovativas é fluído e dinâmico, com expansão contínua e redefinições que resultam em melhorias competitivas para o que é ofertado e para as rotinas”. Enfatizam, ainda, as empresas que têm em sua cultura a inovação e que tendem a buscar novos mercados antes das organizações que não possuem essa característica.

Devido à importância identificada na literatura das capacidades inovativas, estas são tratadas de forma mais detalhada, na próxima seção. Dentre as dimensões propostas por Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), as referidas foram as mais citadas nos artigos pesquisados, e a motivação internacional acaba aparecendo de outra forma no EI: não como capacidade, mas como antecedente.

Nesta seção, objetivou-se estabelecer algumas capacidades destacadas na literatura. No contexto do EI de empresas da indústria criativa, observou-se que as capacidades que ganharam ênfase foram as que mais se relacionaram com o potencial para o processo de internacionalização.

2.3.2 Capacidades Dinâmicas e Inovativas

Ambientes dinâmicos tendem a fazer com que as organizações reavaliem suas rotinas e, com isso, revisem sua base de conhecimento, integrando novas capacidades ao seu cotidiano operacional. (ZAHRA *et al.*, 2006). Por conseguinte, “empresas precisam se adaptar e explorar as mudanças através da inovação tecnológica, organizacional ou estratégica” (HELFAAT *et al.*, 2007). Sob tal enfoque, surgem as capacidades dinâmicas, que são uma resposta às constantes mudanças do ambiente para a sobrevivência e o sucesso da firma.

Partindo da questão fundamental de gestão estratégica que investiga “como empresas alcançam e sustentam vantagem competitiva”, Teece et al. (1997, p. 509) escreverem o artigo que se tornou referência e ponto de partida para tantos outros estudos sobre capacidades dinâmicas. Mesmo com sua influência inquestionável nos trabalhos subsequentes e com os esforços acadêmicos de pesquisa sobre o tema (mais de 100 publicações anuais), outros pontos conceituais foram surgindo, o que impediu a construção de uma teoria coerente entre

os estudiosos que tratam de capacidades dinâmicas. (HELFAT; PETERAF, 2009; DI STEFANO, *et al.*, 2010).

De toda forma, existem algumas definições-chave estabelecidas, nesses pouco mais de quinze anos de pesquisa. A começar com a de Teece et al. (1997, p. 516), que postula que “capacidade dinâmica é a habilidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para se adaptar às mudanças rápidas do ambiente”.

Em 2000, Eisenhardt e Martin definiram capacidades dinâmicas como "os processos da empresa que usam recursos [...] para se equiparar ou até criar mudanças no mercado" (p. 1107). Para Zollo e Winter (2002, p. 340), outros autores relevantes em se tratando do assunto, “capacidade dinâmica é um padrão aprendido e estável de atividades, através das quais a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais na busca de melhor efetividade”. Ainda, pode-se definir como “a capacidade da organização criar, estender e modificar sua base de recursos propositadamente”. (HELFAT *et al.*, 2007, p. 4). Identificadas pelos últimos autores mencionados, estas são as principais definições de capacidades dinâmicas. (HELFAT *et al.*, 2007).

Em seu livro, *Dynamic Capabilities – Understanding Strategic Change In Organizations*, os pesquisadores constroem sua noção de capacidades dinâmicas a partir das apresentadas anteriormente, pois entendem que, apesar da semelhança nos conceitos, cada autor trabalha os atributos do fenômeno de maneira diferente. Após a definição inicial de Teece et al. (1997), Eisenhardt e Martin (2000, p. 1007) salientam as capacidades dinâmicas como processos que são utilizados para “integrar, reconfigurar, obter e eliminar recursos”. Inferem que são formas organizacionais de uma empresa adquirir novas configurações de recursos à medida que o mercado se modifica.

Zollo e Winter (2002, p. 340) se diferenciaram dos autores até então abordados, já que explicitaram a ideia de “padrão aprendido e estável”. Nesse sentido, entendem que essas capacidades são estruturadas e aprendidas através de mecanismos como acumulação de experiência, articulação do conhecimento e codificação do conhecimento. Sua pesquisa se relaciona com a anterior, a de Eisenhardt e Martin (2000), visto que entende que capacidades dinâmicas são construídas a partir de comportamentos repetidos, não baseadas em processos idiossincráticos. (HELFAT *et al.*, 2007). Por isso, Eisenhardt e Martin (2000) evidenciam semelhanças em empresas no que tange à eficácia dos processos, apesar de considerarem os detalhes dessas capacidades únicos e específicos a cada organização. (WANG; AHMED, 2007).

Apesar das complementaridades entre definições, as peculiaridades de cada uma - sendo as seminais apresentadas ou as que as sucederam - tornam o conceito de capacidades dinâmicas um tanto difuso, em termos de construção de teoria. Sabe-se de sua relevância e de sua contribuição para os estudos organizacionais, porém, existem questões ainda a serem determinadas, a fim de criar solidez maior para o tema. (DI STEFANO, *et al.*, 2010).

Dentre as questões mais abordadas, os fatores de classificação propostos por Teece et al. (1997) receberam destaque e originaram diversos estudos que se propuseram a analisá-los, em diferentes enfoques, dentre os quais: processos, posição e trajetória. Cada um dos referidos fatores pode ser dividido em partes menores, que compõem o papel deles na construção das capacidades dinâmicas. O primeiro se refere aos padrões, às rotinas, à forma de execução das operações da empresa ou à forma como as práticas são aprendidas.

A noção de processos está presente na literatura pesquisada. Considerados antecedentes, meio ou resultados, os processos estão no cerne dos estudos sobre capacidades dinâmicas (CD). (LOW, 2011). Ambrosini e Bowman (2009a, p. 35) complementam essa percepção, após rápido levantamento das definições, e asseveram que “capacidades dinâmicas são processos organizacionais no senso geral e que o seu papel é alterar a base de recursos existente”. De acordo com Wang e Ahmed (2007), CD não são apenas processos, uma vez que estão nele incorporados e consistem em processos explícitos e em elementos tácitos.

Processos têm a função de coordenar e de integrar, de aprender e de reconfigurar práticas. De acordo com Ambrosini e Bowman (2009b, p. 8), “integração se refere à habilidade da empresa de integrar e coordenar seus ativos e recursos, resultando na emergência de uma nova base de recursos”. A primeira função proposta permite que as organizações adotem conhecimento de fontes externas e que o integrem às suas capacidades internas. (LAWSON; SAMSON, 2001).

A segunda função - a aprendizagem - pode ser definida como o processo de “repetição e experimentação que permite que tarefas sejam melhor e mais rapidamente desempenhadas”. (TEECE *et al.*, 1997, p. 520). Zollo e Winter (2002) obtemperam que a aprendizagem organizacional está diretamente ligada à evolução das CD. Considerando que CD são padrões estáveis e aprendidos, pode-se afirmar que surgem de mecanismos de aprendizagem. Ambrosini e Bowman (2009b) complementam essas pesquisas e consideram a aprendizagem uma CD em si e não um antecedente.

O último papel dos processos, como sustentam Teece et al. (1997), é a reconfiguração e a transformação. Uma vez identificado o padrão aprendido, é importante ter a capacidade de reconfiguração frente a um movimento rápido de contexto, para que seja efetivada a

transformação necessária. Esses ajustes estão relacionados à habilidade de perceber o mercado e o ambiente de atuação.

Afora necessários os ajustes ou as reconfigurações organizacionais em função de mudanças no ambiente, Zahra et al. (2006) defendem que as alterações internas da empresa também devem instigar a reconfiguração ou a renovação de rotinas ou de capacidades. Por exemplo, quando uma empresa nova passa por crescimento rápido, precisa buscar novas operações que se harmonizem com sua nova realidade. Os três papéis dos processos aqui mencionados possuem relevância similar e relacionam-se entre si, de maneira quase que subsequente.

O segundo fator de classificação é a posição, que se refere à postura estratégica pela qual a empresa é estabelecida, através de seus ativos específicos, a saber: ativos tecnológicos, complementares, financeiros, de reputação, estruturais, institucionais, de mercado e limites organizacionais. (TEECE *et al.*, 1997). A posição está relacionada com as forças internas e externas que podem agir a favor - ou contra - a empresa (AMBROSINI; BOWMAN, 2009a) e que, através das CD, pode ser alterada para a eficácia e o desempenho. (HELFAT; PETERAF, 2009).

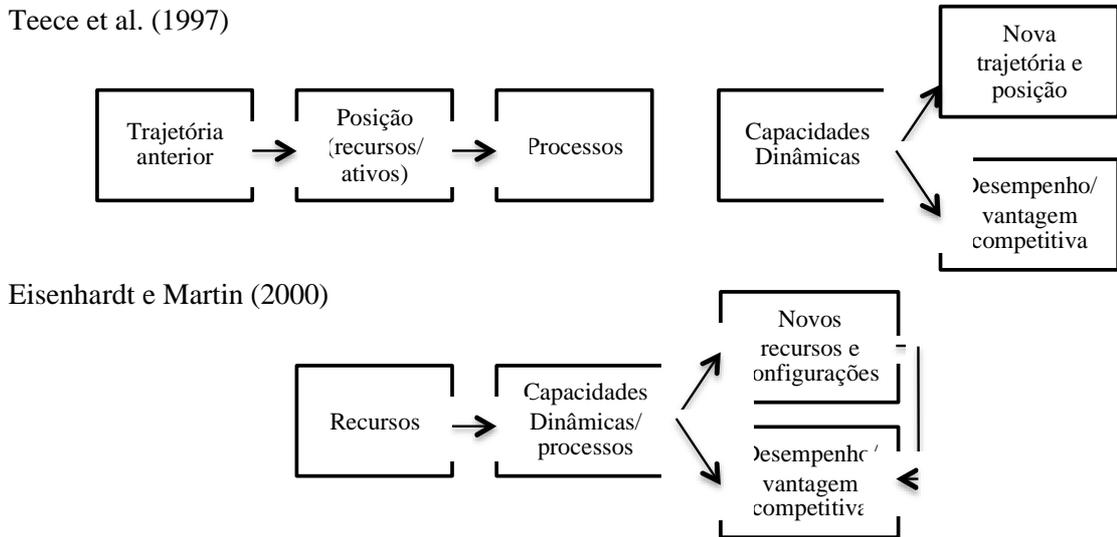
Por fim, tem-se a trajetória que, igualmente, impacta nas CD de uma empresa. Nesse caso, ela pode atuar de três formas: a) dependência de trajetória, o que significa que uma organização tem história e que esta, frequentemente, está nas decisões e nos resultados presentes; b) oportunidades tecnológicas, isto é, a forma como são identificadas as conjunturas e como elas auxiliam na diferenciação da firma; c) avaliação, o que demonstra os parâmetros que determinam o desempenho. (TEECE *et al.*, 1997).

Alguns pesquisadores trabalham as CD como evolucionárias (HELFAT *et al.*, 2007; WANG; AHMED, 2007; ZOLLO; WINTER, 2002), cujas rotinas são “vistas essencialmente como dependentes da trajetória, a medida que elas são aprimoradas pelas decisões que fez ao longo de sua história e pelo estoque de ativos que possui”. (AMBROSINI; BOWMAN, 2009b, p. 6). A natureza dependente das práticas anteriores da empresa pode afetar sua performance de longo prazo. (WANG; AHMED, 2007).

No que tange à questão do vínculo entre performance e desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável com CD, constatam-se diferentes formas na literatura específica de percepção de tal ligação. (HELFAT; PETERAF, 2009). Dois dos mais reconhecidos modelos para tal conexão - propugnados por Teece et al. (1997) e por Eisenhardt e Martin (2000) - entendem que CD levam à performance e à vantagem competitiva.

Na Figura 3, exibe-se o fluxo pensado pelos estudiosos e organizado por Helfat e Peteraf (2009).

Figura 3 - Cadeia básica de lógica dos principais artigos sobre capacidades dinâmicas



Fonte: Adaptado de Helfat e Peteraf (2009)

Algumas pesquisas subsequentes discordam dos fluxos apresentados, pois acreditam serem tautológicos. Portanto, se uma empresa possui CD, terá vantagem competitiva e, se houver vantagem competitiva, terá CD. (AMBROSINI; BOWMAN, 2009a). Para os últimos, pode haver quatro resultados diferentes: a) levar à performance superior e à vantagem competitiva; b) gerar vantagens temporárias, especialmente, em ambientes de rápida mudança; c) promover a paridade entre empresas do mesmo setor, caso uma não seja o destaque; e, d) levar resultados negativos, uma vez que haja estoque de recursos indesejados para aquele mercado. (AMBROSINI; BOWMAN, 2009a).

Outro estudo que compreende que as CD não garantem o sucesso da empresa, apesar de facilitarem a busca por oportunidades que tornem as práticas organizacionais mais eficazes é o promovido por Zahra et al. (2006). Além de estipularem o que são CD e como elas surgem, os autores se propuseram a investigar as variações entre empresas novas e estabelecidas frente às CD, conforme explicita o Quadro 2.

O estudo identificou poucas pesquisas que contemplassem tais diferenças, o que intrigou os autores a desenvolverem o assunto, afinal “pequenas e médias empresas e novas

empresas precisam de capacidades únicas e dinâmicas que as permita sobreviver, alcançar legitimidade e colher o benefício de sua inovação”. (ZAHRA *et al.*, 2006, p. 4).

Quadro 2 - Capacidades Dinâmicas em Novas Empresas versus Empresas Estabelecidas

Dimensão	Novas empresas	Empresas estabelecidas
Configuração e atributos das CD (número, escopo, complexidade, estabilidade)	<ul style="list-style-type: none"> • Poucos • Focados • Simples, então complexos • Mudanças rápidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Muitos • Abrangentes • Complexos, então simples • Resistência a mudança
Gatilhos/velocidade do desenvolvimento e uso das CD	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da capacidade de integração, falhas recentes na execução, oportunidades em áreas não exploradas anteriormente, e principais mudanças nas demandas a partir dos clientes • Desenvolvimento, uso provavelmente muda rapidamente a partir de evento; mudanças muitas vezes são dramáticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Presença de capacidade de integração, repetidas falhas recentes na execução, e grandes mudanças no cenário competitivo nos quais os concorrentes “saltam” sobre a tecnologia e recursos da firma • Desenvolvimento, utilização ocorre depois de uma lacuna significativa após mudança nas circunstâncias, mudanças raramente são dramáticas
Principais métodos de descoberta ou desenvolvimento de CD	<ul style="list-style-type: none"> • Tentativa e erro • Improvisação • Imitação 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem pela experiência • Mudança planejada, experimentação • Imitação
Melhoria das capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizado é mais baseado em ação do que em planejamento • A meta chave é preencher a lacuna entre o portfólio de capacidades existentes para explorar oportunidades de crescimento orgânico 	<ul style="list-style-type: none"> • Deliberada, com qualidade emergente • O foco é construir capacidades dinâmicas que conseguem tanto influenciar o que a firma está fazendo, quanto melhorar o nível de competência

Fonte: Zahra et al. (2006)

A relevância dos achados reside na perspectiva diferenciada trazida pelos pesquisadores em relacionar capacidades dinâmicas ao processo de internacionalização acelerada. Ressaltam, ainda, que novas empresas têm maior facilidade para acompanhar um contexto dinâmico e para realizar mudanças drásticas, ao contrário das estabelecidas há um tempo e que podem sofrer com a falta de flexibilidade para tal. Ademais, o papel dos gestores nesse perfil de organização ganha relevância, com suas “percepções, preferências, capacidades e erros influenciam significativamente o caminho seguido e os resultados da empresa”. (ZAHRA *et al.*, 2006, p. 16).

A necessidade e/ou a capacidade - já relatadas - de realizar alterações decisivas nas práticas em função do ambiente tende a ser comum entre empresas novas, principalmente entre as que sejam consideradas intensivas em conhecimento. (AMBROSINI; BOWMAN, 2009b). A ligação entre mercados instáveis e CD foi tratada, também e pioneiramente, por Eisenhardt e Martin (2000), que pesquisaram sobre o seu desenvolvimento em mercados de estabilidade moderada e em mercados de mudanças rápidas.

Nos primeiros, verificam-se caminhos mais estáveis e lineares, nos quais os processos e o conhecimento existentes facilitam a previsibilidade das ações da empresa. Já em mercados extremamente dinâmicos, as mudanças não são lineares, nem previsíveis. Isso torna a estrutura da indústria, os modelos de sucesso, ou os competidores, algo difícil de determinar. Nessas situações, o conhecimento existente não auxilia muito quanto à tomada de decisão. (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Nesse enfoque, Akman e Yilmaz (2008, p. 87) lecionam que “em ambientes onde as tecnologias sofrem mudanças constantes, empresas precisam de inovações para sustentar sua performance”. Sublinham, ainda, que empresas pequenas, que possuem estruturas mais simples, tendem a ter maior rapidez e flexibilidade para responder a esses contextos e, com isso, tornam-se mais inovativas. Além das incertezas inerentes aos novos negócios, especialmente nesses ambientes, as organizações inovativas aproveitam a situação como meio para criação de novo conhecimento e de vantagem competitiva. (LAWSON; SAMSON, 2001).

Dessa forma, surgem estudos sobre capacidades inovativas. Segundo Akman e Yilmaz (2008, p. 79), “capacidade inovativa é a aplicação de conhecimento relevante para a obtenção de valor de mercado e é a implementação bem sucedida de ideias criativas dentro de uma organização”. A definição pode, ainda, ser complementada pelos posicionamentos de Lawson e Samson (2001, p. 384), para quem “capacidade para inovação é a habilidade de continuamente transformar conhecimento e ideias em novos produtos, processos e sistemas para o benefício da empresa e dos *stakeholders*”.

Ariffin e Figueiredo (2003) descrevem tal habilidade como geradora de mudança, ou seja, a que altera, através da tecnologia, o conhecimento, as experiências e os arranjos organizacionais. Para Dutse (2013, p. 170), capacidades inovativas “se referem as capacidades necessárias para imaginar, desenvolver e implementar inovações nos produtos e serviços”. Assim, fica evidenciada a relevância do assunto, ainda que insipiente, na construção desta pesquisa cujo objeto empírico aponta empresas criativas, inseridas em ambientes de mudanças rápidas e que precisam de capacidade inovativa em suas decisões.

Logo, foram constatados dois tipos: capacidade inovativa incremental e capacidade inovativa radical. A primeira trata do refinamento de produtos e de serviços existentes através de pequenas inovações, enquanto a segunda é a habilidade de provocar inovações significativas que modificam produtos e serviços. (SUBRAMANIAM; YOUNDT, 2005). A diferença entre um tipo e outro reside no conhecimento organizacional: a incremental trabalha com melhoramentos e com a forma exploradora da trajetória tecnológica existente; já a radical não adota o conhecimento e a tecnologia existentes; ela destrói para começar do zero.

Alinhadas aos tipos de capacidades, estão as práticas de *exploitation* e *exploration*². Habilidades *exploitatives* são definidas como restauração de paradigmas existentes; e habilidades *exploratives* se relacionam com a busca e a aplicação de novas ideias e de novas opções. (LISBOA *et al.*, 2011). A prática *exploitation* se preocupa com o sucesso em curto prazo e a *exploration* foca na viabilidade em longo prazo. Assim como as capacidades incremental e radical, podem ser complementares - ou não. Alguns escritores, inclusive, acreditam que trabalhar com ambas as capacidades poderia incorrer em sucesso presente e em futuro para as empresas. (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Um dos setores citados nas pesquisas sobre capacidades inovativas é o de tecnologia. Suas características, como “alta taxa de inovação de produtos e processos, intensidade de conhecimento, redução de ciclo de vida de produtos e tecnologias e mercado global”, permitem que seja foco desses estudos. (AKMAN; YILMAZ, 2008, p. 70). Tal consideração se alinha com o presente trabalho, em que as empresas desenvolvedoras de jogos digitais precisam desenvolver habilidades que possibilitem competir internacionalmente e acompanhar as frequentes mudanças, impostas pelos *players* desse mercado.

Para fins de organização e de fechamento da seção, cabe a apresentação de uma síntese dos principais pontos trabalhados em capacidades, sejam capacidades para o empreendedorismo internacional, capacidades dinâmicas e inovativas. Os pontos serviram, também, para a elaboração das categorias de análise, demonstradas na articulação conceitual, a seguir. Assim, torna-se possível a melhor compreensão das razões pelas quais cada definição foi utilizada e como se relacionam com o problema de pesquisa.

² Termos utilizados em inglês, por sua aplicabilidade na literatura pesquisada.

Quadro 3 - Síntese Capacidades

Capacidades para EI: orientação ao mercado internacional, orientação à rede de relacionamentos internacionais, motivação internacional, propensão à inovação internacional, atitude em face ao risco internacional, orientação à aprendizagem internacional.

Capacidades Dinâmicas: processo (integrar, aprender e reconfigurar), posição (reputação, diferencial tecnológico, estrutura, institucional, mercado, limites organizacionais e finanças) e trajetória (dependência de trajetória, oportunidades tecnológicas e avaliação).

Capacidade inovativa: transformar conhecimento e ideias em produtos, em processos em sistemas

Fonte: elaborado pela autora

2.4 Síntese dos Conceitos

Com base nos estudos sobre EI, desde a observação não sistemática de empresas da indústria de jogos no Brasil, a pesquisa partiu do pressuposto de que empresas intensivas em conhecimento internacionalizam-se desde sua fundação, para obter maior competitividade.

Para o entendimento dos processos que sustentam a rápida internacionalização, trabalhou-se a ideia de que o conceito de capacidades dinâmicas pode ser explicativo para o fenômeno. Buscou-se, na literatura específica, os elementos conceituais que melhor se relacionavam com este tema central. O Quadro 4 apresenta a consolidação dos principais elementos conceituais apresentados e dos principais autores utilizados.

Valida-se que o empreendedorismo internacional está diretamente ligado à noção de exploração de oportunidades externas para a criação de futuros produtos e/ou de serviços (OVIATT; MCDUGALL, 2005) e, assim, a atitude do empreendedor pode ser pensada como fator crítico para o processo de internacionalização.

Parecem fazer parte do grupo de empresas que se internacionalizam, de maneira acelerada, aquelas presentes em contextos mais voláteis, mais flexíveis e que possuem menores barreiras à atuação externa (LEITE; MORAES, 2012). Dentre as quais, apontam-se as organizações criativas, que têm no conhecimento e na criatividade o seu principal recurso, como é o caso das desenvolvedoras de jogos.

Quadro 4 - Conceitos do referencial teórico

Conceito	Tópicos	Autores
Empreendedorismo Internacional	Histórico; Definição; Exploração de Oportunidades; Causa para a existência do EI; Antecedentes; Elementos necessários e suficientes; Conhecimento e Aprendizagem; Comparação INV (<i>international new venture</i>) com DNV (<i>domestic new venture</i>)	Oviatt e McDougall (1994); Oviatt e McDougall (2005); Autio et al. (2000); Bloodgood et al. (1996); Butler et al. (2010); Leite e Moraes (2012)
Capacidades para o EI	Definição Capacidades; Definição Capacidades para o EI; Dimensões; Aprendizagem Internacional; Experiência Prévia; Orientação para Mercado; Redes de Relacionamento; Inovação e Risco;	Herzog (2001); Winter (2003); Zhang et al. (2009); Dimitratos e Plakoyiannaki (2003); George et al. (2004); Autio et al. (2011); Coviello e Munro (1997); Knight e Cavusgil (2004)
Capacidades dinâmicas e inovativas	Definições de Capacidades Dinâmicas; Processos, Posição e Trajetória; CD e performance; CD em empresas intensivas em conhecimento; Definição de Capacidades Inovativas; Tipos de Capacidades Inovativas.	Akman e Yilmaz (2008); Eisenhardt e Martin (2000); Helfat et al. (2007); Teece et al. (1997); Zahra et al. (2006); Zollo e Winter (2002)

Fonte: elaborado pela autora

O objeto em análise se relaciona aos fatores que geram impacto no processo de internacionalização, facilitando - ou impondo - algumas dificuldades. Com base em estudos anteriores, salienta-se a experiência prévia no mercado externo como um dos fatores mais abordados na literatura. Percebem-se, também, a tolerância ao risco, o uso de *networks* e a capacidade para inovação como atributos que, quando utilizados corretamente, aceleram e auxiliam a entrada e o sucesso no empreendimento estrangeiro. (DIB *et al.*, 2010).

Importa lembrar que, além dessas características internas, existem situações externas que podem, também, impactar no processo, quais sejam: intensidade da competição doméstica ou internacional, políticas governamentais, crescimento limitado no país de origem, dentre outras. (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Ainda no que diz respeito à literatura de empreendedorismo internacional, um assunto relevante para a presente pesquisa e abordado nos artigos pesquisados é o conhecimento e como se relaciona com a internacionalização acelerada. (AUTIO *et al.*, 2000). A velocidade

do crescimento da empresa no exterior e a identificação de oportunidades vinculam-se ao conhecimento gerado e à forma como é apreendido.

Nesse sentido, o conhecimento e a aprendizagem são indicados, também, nos artigos sobre capacidades para o EI e nos artigos sobre CD, aqui estudados. Entende-se, então, que a base existente de conhecimento impele o novo conhecimento e, assim, ampara o processo de aprendizagem. (AUTIO *et al.*, 2011; ZOLLO; WINTER, 2002).

Capacidades inovativas utilizam o conhecimento para atingir valor de mercado e para gerar ideias criativas, dentro das empresas. Aplicam, também, o conhecimento para criar novos produtos, processos e sistemas que aperfeiçoam o cotidiano organizacional. O desenvolvimento é fluido e dinâmico e favorece a expansão e as melhorias contínuas. (AKMAN; YILMAZ, 2008; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; LAWSON; SAMSON, 2001).

Seguindo a noção de melhoria contínua, a pesquisa abordou as CD como forma de sobrevivência e de sucesso das empresas, frente às mudanças constantes do ambiente (HELFAT *et al.*, 2007) e que parecem encaixar-se bem junto ao tema do EI de desenvolvedores de jogos digitais.

Sobre CD, cabe ressaltar os fatores de classificação: processos, posição e trajetória. (TEECE *et al.*, 1997). Processos têm a função de integrar, de reconfigurar, de obter e de eliminar recursos (EISENHARDT; MARTIN, 2000); posição é a forma como a empresa é vista por seus competidores, através do diferencial tecnológico, da reputação, da estrutura, etc.; e trajetória demonstra o impacto das escolhas estratégicas no caminho traçado pela organização. (HELFAT; PETERAF, 2009; TEECE *et al.*, 1997).

Insta, ainda, focar a relação das CD com a internacionalização acelerada, em que empresas novas parecem ter mais facilidade para acompanhar um contexto dinâmico, do que empresas estabelecidas. (ZAHRA *et al.*, 2006). Além disso, as CD concedem às pequenas firmas legitimidade e sobrevivência e favorecem a inovação.

Através da síntese dos principais temas que nortearam a pesquisa, desenvolveram-se as categorias de análise (como se pode consultar no Quadro 5). Para melhor organização dos dados, as categorias foram divididas entre as ações para o EI e processos associados (recursos e capacidades). A divisão proporcionou visualizar os elementos referentes a entrada e atuação no exterior, bem como as rotinas de cada empresa entrevistadas para o seu desenvolvimento internacional. A relevância das categorias está na ligação entre os elementos teóricos, desenvolvidos até aqui, e o empírico, obtido através do instrumento que será discutido na seção que segue.

Quadro 5 - Categorias de análise

Ações para o EI	Orientação internacional
	Riscos inerentes (atitude face ao risco)
	<i>Know-how</i> científico ou técnico
	Uso da tecnologia da informação
	Uso de relacionamentos e <i>networks</i> pessoais e profissionais
Processos associados (capacidades)	Capacidade de inovação
	Diferencial de produto e tecnológico
	Experiência internacional prévia
	Flexibilidade e agilidade
	Capacidade integrar, de aprender e de reconfigurar rotinas
	Trajectoria

Fonte: elaborado pela autora

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Nesta etapa da dissertação, determinam-se os procedimentos metodológicos adotados para a realização desta pesquisa. A natureza do estudo é descrita, bem como o método empregado, a forma de coleta dos dados e como foram analisados.

3.1 Estratégia de Pesquisa Adotada

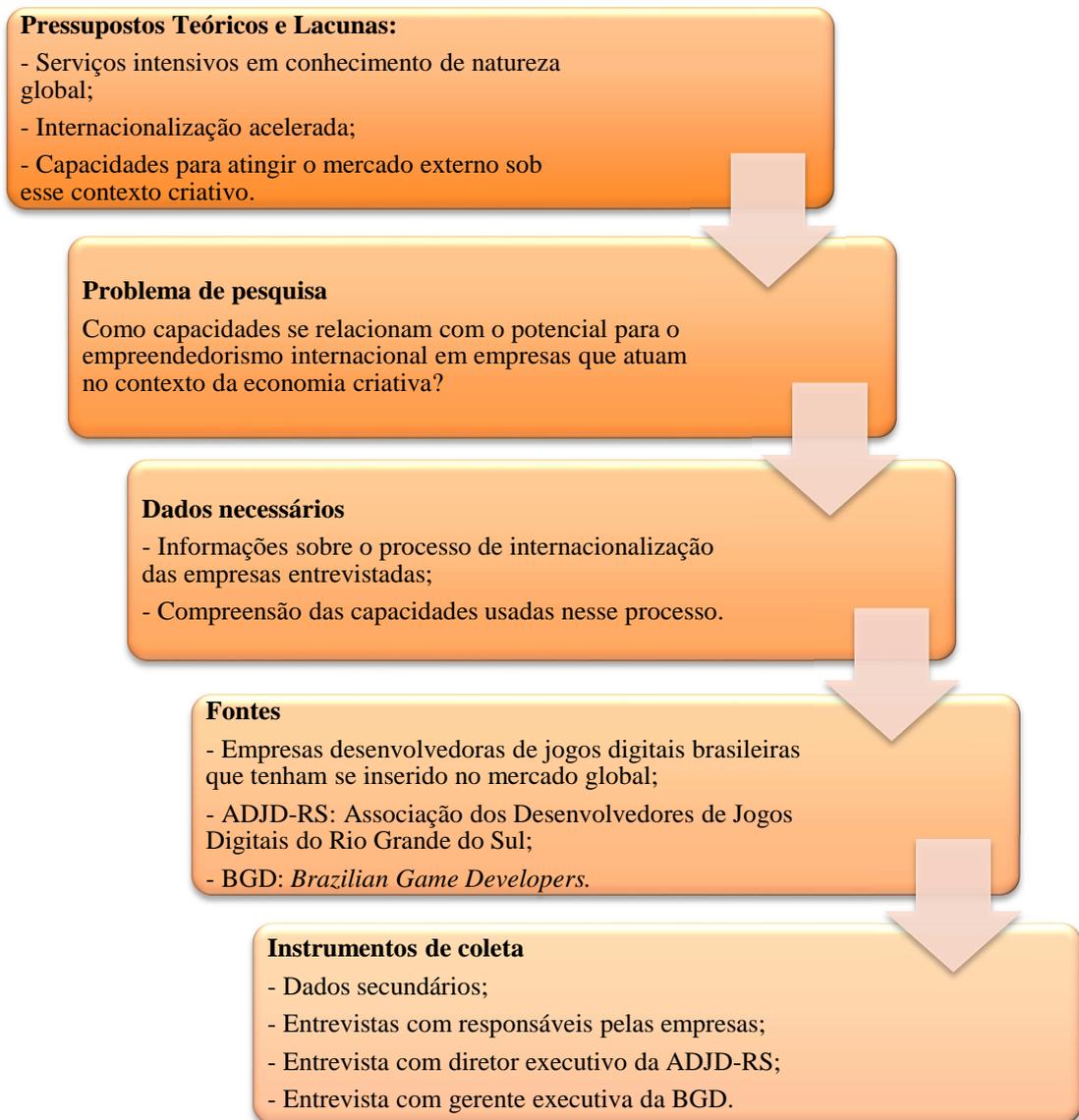
O estudo adota uma abordagem exploratória que pretende contribuir para o desenvolvimento de proposições delimitadas acerca de uma relação já apontada na literatura entre capacidades e empreendedorismo internacional. Essas proposições visam realçar os achados da pesquisa e auxiliar os próximos estudos na área.

Fundamentando-se no paradigma interpretativista, a natureza escolhida para se atingir o objetivo geral foi a qualitativa. A subjetividade característica desta vertente auxilia o entendimento do sentido e dos significados dados à realidade (WALSHAM, 1993), promovendo sensibilidade histórica, política e contextual do cotidiano pesquisado. (SILVERMAN, 2009).

A presente pesquisa inspirou-se na técnica do estudo de caso que, conforme assinala Yin (2001, p. 19), “representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. Defende que, no estudo de caso, examina-se um dado em seu ambiente natural, utilizam-se múltiplas fontes de evidências e a coleta de dados é variada (entrevistas, questionários, documentos, etc.). (YIN, 2001).

O método é apropriado à pesquisa, uma vez que a análise das empresas estudadas em seu meio pode trazer *insights* interessantes sobre a realidade da indústria criativa, mais especificamente, os desenvolvedores de jogos digitais, e suas capacidades utilizadas no processo de EI. Na sequência, um esquema sintetiza as etapas da presente pesquisa, cujas fases finais são descritas, ao longo da seção.

Figura 4 - Esquema síntese da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

3.2 PROCEDIMENTOS

Os procedimentos adotados para o atingimento dos objetivos e a forma como foram conduzidos seguem organizados em critério de escolha dos casos, de coleta de dados e de análise dos dados.

3.2.1 Critério de Escolha dos Casos

Para a seleção dos casos estudados, primeiramente, foi realizada uma busca em sites de órgãos setoriais, como ABRAGAMES e BGD, para compreender a composição da indústria no Brasil. Identificou-se, por meio desses instrumentos e por um encontro proporcionado pela Federação de Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS) sobre Indústria Criativa, a Associação de Desenvolvedores de Jogos Digitais do Rio Grande do Sul (ADJD-RS).

O contato com a ADJD-RS representou a forma de conhecer o setor e sua dinâmica e de identificar as empresas que estavam se destacando, no mercado internacional. A associação do Estado é uma das mais organizadas e mais reconhecidas no Brasil, junto com a de Pernambuco, pelo polo digital que se encontra no Estado nordestino brasileiro.

Por sugestão do diretor executivo da ADJD-RS, foram elencados cinco estúdios de jogos que, de alguma maneira, ganharam espaço no mercado internacional - quatro gaúchas e uma brasiliense, que foi escolhida por ser referência em concursos e em feiras no exterior. A quantidade de casos apresentada está ligada à densidade dos dados obtidos, entendendo que, com o volume de entrevistados foi possível desenvolver esta pesquisa para responder ao problema, de forma satisfatória.

Além dos casos mencionados e da entrevista com a ADJD-RS, foi realizado um contato com a gerente executiva da BDG, com o intuito de obter mais subsídios para a descrição da indústria no Brasil e sua atuação externa. A entidade foi criada a partir de uma parceria entre a ABRGAMES e a APEX, para reforçar a ação de promoção das empresas brasileiras no mercado internacional. A entrevistada reforçou o RS como um Estado de destaque nesse ponto e reforçou o quão incipiente é o setor, especialmente, no que tange à organização de dados e de informações. O quadro 6 caracteriza os entrevistados da pesquisa.

3.2.2 Coleta de Dados

Dentre as formas de coletas de dados disponíveis, foram empregadas fontes secundárias e primárias. As secundárias foram conseguidas através de análise documental com relatórios setoriais (ABRAGAMES, 2008), sites de entidades de classe (BGD, 2014) e de empresas de pesquisa (EMARKETER, 2013; DIGI-CAPITAL, 2014) e dois trabalhos acadêmicos sobre a indústria de jogos. (CARDOSO, 2013; PERUCIA, 2008). Os dados

permitiram a contextualização do trabalho, ampliaram e facilitaram a compreensão acerca do setor.

Quadro 6 - Descrição dos entrevistados

Origem	Empresa	Tempo de envolvimento com mercado	Tempo de atuação no exterior
Entidade de classe	BGD (Brazilian Game Developers)	3 anos	1 ano
	ADJD-RS	4 anos	-
Empresas	Swordtales	2 anos e meio	-
	Rockhead Games	18 anos	16 anos
	Aquiris	7 anos	5 anos
	Napalm Studio	6 anos	4 anos
	Behold Studios	8 anos	3 anos

Fonte: elaborado pela autora

Após a referida fase, foram realizadas as entrevistas individuais. O método possibilitou o mapeamento e o melhor entendimento do ponto de vista dos respondentes, se comparado ao questionário. A entrevista propiciou entender as “relações entre os atores sociais e suas situações” (GASKELL, 2010, p. 65), além de ter fornecido dados empíricos que traçaram proposições, a partir de sua análise. Gaskell (2010) ainda ressalta a importância da preparação e do planejamento para o sucesso das entrevistas, com elaboração de um roteiro (que serviu de apoio para a entrevistadora, contendo os fins e os objetivos da pesquisa).

O roteiro foi embasado nos pilares teóricos e nas categorias de análise identificadas ao final da seção de fundamentação, como meio de ligação entre os conceitos abstratos abordados e os dados empíricos levantados. O roteiro pode ser observado ao final da dissertação (como se pode consultar no Apêndice A).

A seleção dos entrevistados foi realizada conforme apontado anteriormente, no critério de escolha dos casos. Foram desenvolvidas cinco entrevistas com estúdios produtores de *games* e duas com gestores executivos de entidades de classe - BGD e ADJD-RS.

A entrevista selecionada para a pesquisa foi a do tipo em profundidade que, segundo Hair et al. (2003), contempla um encontro com a discussão aprofundada e não estruturada, e que requer habilidade, por parte do entrevistador, para estabelecer um nível de confiança que viabilize a troca de dados de qualidade. (ROESCH, 1999). Foram realizadas entrevistas em profundidade com os responsáveis pelo processo de internacionalização que, nos casos estudados, também eram os empreendedores dos negócios.

A forma como foram conduzidas as entrevistas variou, de acordo com a possibilidade dos respondentes. O primeiro deles, diretor executivo da ADJD-RS, foi questionado via

Skype, em conversa de quase uma hora, pela qual pôde-se entender o mercado, a organização e o papel da associação e identificar as empresas que poderiam fazer parte desta pesquisa.

Nas semanas que sucederam tal conversa, de vinte e dois de outubro de 2013 a seis de novembro de 2013, foram realizadas as cinco entrevistas com as empresas escolhidas para serem os casos do trabalho. Com tempos entre trinta e cinquenta minutos, foi possível questionar, com profundidade, os respondentes e atender ao roteiro previamente definido.

Por fim, no início de 2014, foi entrevistada a gerente executiva da *Brazilian Game Developers*. Em conversa de, aproximadamente, meia hora, consolidaram-se as informações acerca do mercado interno e externo e da atuação das empresas brasileiras no mundo. Com isso, concluiu-se o levantamento dos dados empíricos. A seguir, delineiam-se as etapas que descreveram o processo empírico da pesquisa.

Todos os entrevistados autorizaram o uso de seus nomes e das empresas em que trabalham para os fins acadêmicos da presente pesquisa. As autorizações podem ser consultadas no Apêndice B.

Segue, como forma de organização, a descrição das etapas da coleta de dados (Figura 5).

Figura 5 - Descrição das etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

3.2.3 Análise dos Dados

Uma vez obtidos os dados das entrevistas em suas transcrições e as fontes secundárias, foi realizada a leitura prévia do material, com o intuito de desenvolver as primeiras impressões, que geraram *insights* para a segunda etapa de análise - a de conteúdo.

Com as transcrições e os documentos organizados, passou-se ao tipo de análise que, através de mecanismo sistemático e objetivo, busca consolidar, em categorias, a análise dos dados para que se torne mais compacta e fácil. (BARDIN, 1995). Bauer (2010, p.191) deslinda que é “uma técnica para produzir inferências de um texto focal para seu contexto social de maneira objetivada”.

As categorias utilizadas para a elaboração do roteiro permitiram uma reunião dos conteúdos e a organização dos achados. Primeiramente cada uma das cinco entrevistas foi analisada separadamente, o que possibilitou a compreensão de cada caso, em sua realidade - como se pode consultar na descrição de cada empresa na seção seguinte. Em seguida, foi buscado um olhar integrador, onde os destaques referentes às categorias identificados nos dados empíricos foram analisados à luz da teoria.

A partir dessa análise dos resultados, viabilizou-se a elaboração de proposições emergidas do campo, embasadas na fundamentação teórica e que objetivaram instigar novos estudos que ampliem o estabelecido por esta pesquisa.

4 INDÚSTRIA DE JOGOS DIGITAIS E OS CASOS DE ESTUDO

Esta seção foi desenvolvida para apresentar os resultados alcançados na pesquisa, através dos dados secundários e das entrevistas realizadas. Considerando-se a relevância da contextualização, se tecem informações e conceitos da indústria de jogos digitais que auxiliaram na construção das análises da pesquisa. Após a apresentação do setor, estão organizados os casos de estudo, com as descrições e os principais achados referentes aos objetivos deste trabalho.

4.1 Indústria de Jogos Digitais

A seguir, é apresentada a indústria de jogos digitais, dividindo-se a seção em duas partes: na primeira, apresenta-se o histórico do setor e, na segunda, redigem-se as informações sobre o mercado mundial e brasileiro e a cadeia de produção.

4.1.1 Histórico Internacional e Brasileiro

Com uma história de pouco mais de quarenta anos, os jogos tornaram-se presentes no cotidiano de milhares de pessoas. O início dos jogos eletrônicos comercializáveis se deu na década de 1970, com os consoles Atari e o Odissey (LANDSMAN; STREMERSCHE, 2011) e, na década seguinte, a Atari praticamente dominando o mercado, com 80% do faturamento nos Estados Unidos (EUA). (ALLEN; KIM, 2005).

Com o aumento do consumo, as empresas de consoles tiveram que ampliar sua oferta de jogos, abrindo espaço para novos desenvolvedores de *software* e enfraquecendo a indústria fabricante, como a Atari, que antes produziam os jogos e o *hardware*. (GALLAHER; PARK, 2002; WILLIAMS, 2002).

O formato inicial desenvolvido pela Atari acabou por entrar em decadência logo na segunda metade dos anos de 1980, quando acabou perdendo o controle da qualidade dos jogos produzidos e, aceitos na sua plataforma, deixou de lucrar boa parte das receitas da cadeia, que acabavam ficando com as empresas de *software*. (GALLAHER; PARK, 2002). A consolidação do mercado veio com a Nintendo que, a partir de 1985, tornou-se a principal empresa de consoles com o *NES*, ofertando maior qualidade que as plataformas anteriores.

Com o passar dos anos, surgiram novos concorrentes e, ao final dos anos de 1990, o mercado era dominado por três grandes fabricantes: Nintendo, Sony e Sega. A velocidade

com que as mudanças ocorreram - e continuam ocorrendo - nessa indústria culminou para a derrocada da Sega, logo no início dos anos 2000, por um erro de estratégia. Já em 2001, entrava no mercado um novo *player*: o XBOX, da Microsoft. (GALLAHER; PARK, 2002; PERUCIA, 2008).

Em 2006, após alguns anos perdendo espaço no mercado de *hardware*, a Nintendo lançou o *Wii*, com atratividade diferenciada, por sua forma de jogar, sem botões, nem controles complexos. (NINTENDO, 2007). Com sua entrada, a indústria voltou a ter três grandes competidores, cada um buscando maior espaço e diferenciação. (CARDOSO, 2013).

Em termos de jogos disponibilizados em computadores, até alguns anos atrás, estes eram responsáveis por até 20% do mercado mundial (CARDOSO, 2013), cativando consumidores que buscassem a interação *on-line* com outros jogadores. Contudo, com a disseminação da Internet e dos *games* em *smartphones* e em *tablets*, a pesquisa da Digi-Capital (2014) acredita que, até 2017, juntos, os jogos *on-line* serão responsáveis por 60% do faturamento das empresas de *software*. Acredita, também, que a indústria de consoles já esteja no seu ponto de equilíbrio máximo do ciclo de vida, enquanto os setores *mobile* e *on-line* estão em crescimento e em consolidação, respectivamente.

O aumento no consumo das plataformas móvel e computador é refletido pelas facilidades de as empresas oferecerem *games* em nível mundial, independentemente de onde é sua base, o que demonstra a natural orientação dessa indústria para o mercado global. (SOFTEX, 2005). Através do acesso à informação, às ferramentas e aos serviços, o setor tem migrado para uma “desverticalização da cadeia em direção a um modelo de empresas horizontais, voltadas às suas competências centrais, mais intensivas em transações com parceiros externos”. (PERUCIA, 2008, p. 41).

Nesse contexto, o Brasil, ainda que de forma bastante insipiente, tem sido uma opção para desenvolver o jogos, ou parte deles, devido à qualidade do material criado no país. De acordo com dois dos entrevistados, seja pela utilização com excelência de alguma tecnologia, seja pela capacidade técnica, estas empresas foram - e são - requisitadas por *publishers*, para produzir conteúdo para jogos alemães ou americanos. Esta é uma das formas encontradas para ultrapassar as barreiras da inserção no mercado nacional e ainda obter sucesso nos negócios.

Dentre os principais obstáculos, podem-se citar: o difícil acesso aos canais de distribuição, as poucas oportunidades locais, a alta carga de impostos e a pirataria. (SOFTEX, 2005). Outro fator limitante é a maturidade da indústria no Brasil que, de acordo com a ABRAGAMES (2008), ainda está em período de desenvolvimento. As produtoras de jogos são empresas jovens, feitas por jovens, com pouca experiência profissional, que precisam

aprender a empreender e, ao mesmo tempo, já buscar formas de atuação diferenciadas que viabilizem a sobrevivência do negócio. (ABRAGAMES, 2008). Mesmo com as adversidades, entretanto, o setor cresce, o que permite pensar que se houvesse fortalecimento interno dessas empresas, elas seriam ainda mais competitivas, internacionalmente.

Observando-se a história da indústria no país, o primeiro *videogame* comercializado foi na década de 1970 (CARDOSO, 2013), mas o primeiro console a ser totalmente fabricado no Brasil só foi lançado em 2009 - o Zeebo, da Tectoy, que não obteve muito sucesso e acabou sendo descontinuado. Em 2010 e 2011, começaram a ser produzidos em território brasileiro o Playstation 2 e o XBOX 360, respectivamente, e permanecem sendo os únicos fabricados no país.

Em relação aos *softwares*, seu desenvolvimento é mais recente, datando o primeiro *game* brasileiro ao fim da década de 1980. Na década seguinte, houve aumento no número de empresas, mas, mesmo assim, o setor ainda era dominado por poucas (CARDOSO, 2013). Dois grandes destaques dos anos de 1990 em produção foram a Southlogic e a Perceptum Informática, sendo um dos entrevistados da pesquisa um antigo sócio da já não existente Southlogic.

Nos anos 2000, o número de estúdios passou de vinte, no início da década, para quase 200, em 2013, segundo levantamento realizado pela Exame (2013) junto a ABRAGAMES. Como muitas das empresas que surgem nesse mercado acabam encerrando suas atividades antes mesmo de completar dois anos, o número pode variar um pouco, cabendo a observação da ampliação da indústria. Além disso, houve esforços, por parte de alguns Estados em consolidar e em fortalecer o setor, como em Recife, que tem o Porto Digital, um parque tecnológico para empresas de *games*.

Outro exemplo é a ADJD-RS, que já é reconhecida no Brasil por seu engajamento em compreender e em ajudar os estúdios do Estado, seja em promoção, em financiamento, em unificação das informações, dentre outros aspectos. Existem ainda polos de desenvolvimento no Rio de Janeiro, em São Paulo e em Brasília.

Cabe ainda tratar um pouco mais sobre o mercado - mundial e brasileiro - e apresentar a cadeia de produção de um jogo, por sua relevância para a presente pesquisa.

4.1.2 Dados de Mercado e Cadeia de Produção

Orientada ao mercado internacional por vocação, a indústria de jogos digitais destaca-se por seu impacto nas dimensões cultural e econômica e por sua colaboração com a geração

de empregos de alta qualificação. (PERUCIA, 2008). Trata-se de uma das mais dinâmicas indústrias do setor de tecnologia da informação e, com isso, tem importante contribuição para a economia criativa dos países.

Nos Estados Unidos, o faturamento da indústria de *videogames* já supera a bilheteria doméstica de filmes (ALTINKEMER; SHEN, 2008) e chegou, em 2013, à marca de U\$15,39 bilhões de dólares. (GAMEINDUSTRY, 2014). O Brasil é o quinto país em consumo de jogos digitais no mundo, com faturamento de U\$1,4 bilhão de dólares (EMARKETER, 2013), o que realça a relevância das empresas desenvolvedoras de *games* para o PIB brasileiro.

Os dados relacionados com a indústria no país são de difícil confirmação, por uma questão de identificação das empresas do setor e de seus números. Em conversa com a *Brazilian Game Developers* (BGD), que é um programa de promoção internacional das organizações brasileiras, criado pela ABRAGAMES (Associação Brasileira dos Desenvolvedores de Jogos Digitais), em parceria com a APEX, ficou clara a falta de coerência nos dados setoriais.

Diferentemente do número informado pela empresa de pesquisa Emarketer, a ABRAGAMES acredita que o Brasil é o quarto mercado consumidor do mundo, com R\$1,6 bilhão de reais de faturamento e, tanto em uma pesquisa, quanto na outra, o valor se refere ao consumo de jogos no Brasil, e não ao faturamento das empresas brasileiras.

A incerteza no que diz respeito aos dados apresentados está relacionada com a falta de enquadramento específico na economia nacional que identifique, separadamente de outras empresas de tecnologia, as produtoras de jogos digitais (BGD, 2014), que não são desenvolvedoras de software somente, pois produzem conteúdo criativo e cultural. Na entrevista realizada com a responsável pela BGD, foi comunicado que se contabilizaram perto de 200 empresas do setor, mas que muitas delas nem chegam aos três anos de atividades.

Entendendo-se a relevância da indústria, seja ela de mais de um bilhão de dólares ou de um bilhão de reais e com crescimento de 135% em vendas nos últimos anos (CORREIO BRAZILIENSE, 2013), o BGD, em parceria com o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), está mapeando o setor para ter mais conhecimento. Dessa forma, espera-se que a compreensão traga benefícios para as empresas que fazem parte desse grupo com reconhecimento do possível impacto na economia e o enquadramento específico que organize os dados, de maneira mais eficaz.

Complementando as informações numéricas da indústria, uma pesquisa desenvolvida pela Digi-Capital (2014), banco de investimentos para jogos, aplicativos, serviços e mídias digitais, acredita que o crescimento é constante no setor e pode chegar, em 2017, a U\$100

bilhões de dólares de faturamento no mundo. A maior parte desse faturamento provém de jogos *on-line* e de dispositivos móveis.

O consumo *mobile* é o que mais cresce e, de acordo com a pesquisa, o maior uso desses dispositivos já é com jogos (32%), enquanto as redes sociais vêm em segundo posição, com 24% do uso. No Brasil, tal resultado é diferente: segundo levantamento realizado pela ESPM, Sioux (empresa desenvolvedora de jogos) e a Blend (empresa de pesquisa de mercado), os *gamers* brasileiros passam mais tempo nas redes sociais do que jogando (ESPM *et al.*, 2013).

Após a rápida explanação sobre dados de mercado, cabe definir indústria criativa de *videogames* (software), o que “envolve a concepção, criação, desenvolvimento e entrega de jogos com interface de vídeo. Tais jogos podem ter fins educativos, de treinamento, para propaganda ou entretenimento”. (CARDOSO, 2013, p. 11). Para Perucia (2008), toda atividade que abrange a produção de jogos faz parte dessa indústria, podendo os jogos estar presentes em diferentes plataformas, como: consoles³, computadores pessoais, *websites*, telefones celulares e outros dispositivos portáteis.

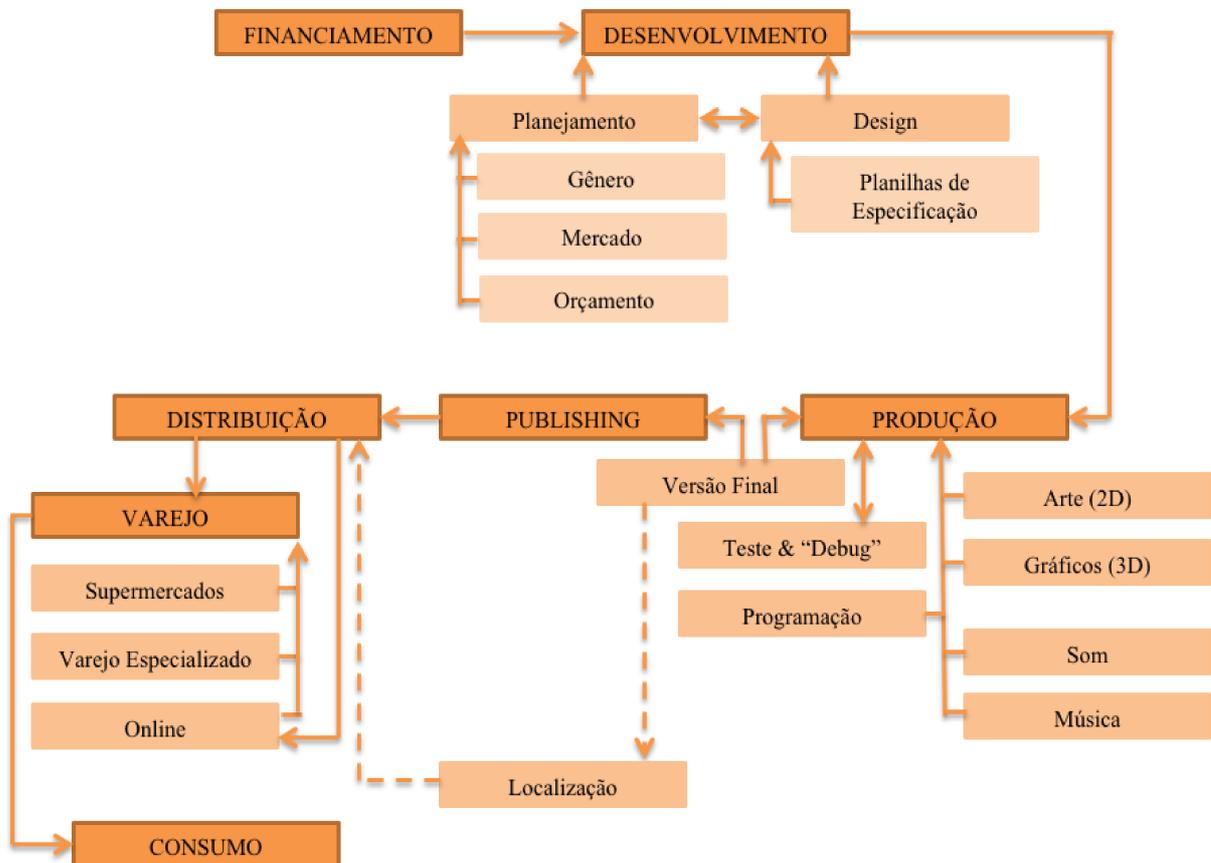
O processo de produção dos jogos segue uma sequência de três etapas, segundo Tschang (2005), sendo: *design*, criação artística e desenvolvimento tecnológico. Johns (2006) entende que o desenvolvimento de um *game* não começa diretamente na concepção e não se encerra na programação. Os passos são: financiamento, desenvolvimento, produção, *publishing*, distribuição, varejo e consumo, conforme ilustra a Figura 6.

Os sete estágios aqui descritos tendem a acompanhar boa parte das empresas desenvolvedoras de jogos. O financiamento é relevante pelo tempo médio de envolvimento na elaboração de um *game*, de oito a quinze meses, de acordo com um dos entrevistados da pesquisa. A etapa de desenvolvimento impacta no plano da organização para montar o produto e pode, também, ser entendida como o processo de *design* de Tschang (2005). Nesse momento, são definidos os elementos essenciais do *game*, como: mecânica, conceito, estilo, que influem diretamente nas definições criativas e tecnológicas. (PERUCIA, 2008, TSCHANG, 2005).

A seguir, vem a produção, na qual o planejado no desenvolvimento é colocado em prática. Iniciam-se os processos de decisões de sons, de arte e de gráficos (JOHNS, 2006) e as decisões são únicas e exclusivas a cada jogo, não constituindo uma etapa replicada das criações anteriores.

³ Equipamento digital dotado de um conector para o aparelho de TV e um encaixe para algum tipo de unidade de armazenamento contendo programas e/ou dados de um jogo em particular (PERUCIA, 2008).

Figura 6 - Os sete estágios e inputs da cadeia de produção de *videogames*



Fonte: Adaptado de Johns (2006) e Cardoso (2013)

Na organização de Tschang (2005) das atividades, a criação artística e o desenvolvimento tecnológico integram a fase, sendo a programação final o último momento do estágio de produção. A partir da versão final, acontece o envio à editora que, por vezes, também é a responsável pela distribuição. Também conhecidas como *publishers*, tais empresas controlam e coordenam a edição final, a divulgação e o contato com as distribuidoras, caso não sejam elas mesmas. (PERUCIA, 2008).

Por serem muito importantes na cadeia de produção e deterem grande poder de negociação, tanto junto aos estúdios de desenvolvimento, quanto junto aos próximos níveis da cadeia, as organizações financiam muitos projetos (CARDOSO, 2013; GRANTHAM; KAPLINSKY, 2005) e acabam ficando com boa parte das receitas do processo.

Apesar de sua relevância e seu poder, com o advento das facilidades digitais, os *publishers* acabaram por perder algum espaço, exatamente por tomarem a maior parte das receitas e inibirem a ação dos desenvolvedores diretamente com distribuidores e consumidores. Através de plataformas de distribuição *on-line*, como a Steam e a Origin, além das lojas de aplicativos Apple Store, da Apple, e Android Market, do Google, os produtores

passaram a ter maiores chances e oportunidades de chegarem ao seu consumidor final, de forma descomplicada e sem perder um percentual significativo de seu faturamento. (CARDOSO, 2013, WILLIAMS, 2002).

Tal realidade trouxe consigo a quebra de paradigmas na indústria e o crescimento do número de estúdios independentes que utilizam possibilidades *on-line* para consolidarem-se no mercado, fazerem seus próprios lançamentos e definirem suas próprias estratégias. (WILLIAMS, 2002). Com a emergência da Internet e a disseminação dos *smartphones*, o consumo de *games*, nessas plataformas, aumentou. A pesquisa da Exame (2013) identificou que 25% das empresas brasileiras desenvolvem jogos para *smartphones* e para outros celulares e também 25% atuam no segmento de *social games*, disponibilizando-os em redes, como Facebook.

Com relação aos jogos para consoles, as mudanças parecem, ainda, não ter chegado com a mesma velocidade. Tanto o fabricante, quanto o *publisher* possuem poder superior e acordos predefinidos que inviabilizam o contato direto com o consumidor final (GRANTHAM; KAPLINSKY, 2005). Dessa forma, os produtores de jogos para consoles estão determinados a desenvolverem *games* específicos para tal e, ainda, a pagarem licenças pelo uso da tecnologia. (ALLEN; KIM, 2005).

Concluindo o tema da cadeia de produção dos jogos, Tschang (2005) confirma que esse processo não é exatamente sequencial, ou seja, a etapa de criação não necessariamente começa após a conclusão da *design*, e assim por diante, o que se dá pela característica experimental complexa da elaboração de um *game*. O fato de os produtores buscarem causar diferentes sensações nos jogadores dificulta definições muito estruturadas *a priori* e torna o processo construtivista. (PERUCIA, 2008). Assim, a atividade possui muitas incertezas, ao longo de sua construção e o resultado somente é apreciado por completo, quando da conclusão do jogo.

Finalizada a apresentação da indústria de jogos digitais, passa-se à caracterização dos casos pesquisados.

4.2 Swordtales, Rockhead Games, Aquiris, Napalm e Behold: locais ou globais?

Desde a primeira entrevista chamou a atenção da pesquisadora a característica global da indústria de jogos digitais. O conceito de *born global* parece aplicar-se com adequação a essas empresas, onde nenhum dos casos pesquisados revela sua nacionalidade em seu nome e, com isso, desde essa escolha já demonstram uma vocação para os negócios internacionais.

Mesmo aquelas que ainda não estão consolidadas nesse processo entendem e compartilham a sensação de que a única forma de atuar neste mercado é globalmente. Tal naturalidade no pensamento conduz a cultura das organizações e orienta a maneira de atuar, conforme se pode perceber na apresentação dos casos, a seguir.

4.2.1 Swordtales

A empresa em questão surgiu a partir da criação de um jogo – o primeiro e único produzido, até o fim de 2013. Os sócios – um deles, o entrevistado Vitor Leães – foram colegas de Curso de Especialização em Desenvolvimento de Jogos Digitais, ministrado pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Como trabalho de conclusão do curso, em 2011, foi proposta a concepção de um jogo. Após a entrega e o destaque recebido no curso, os produtores pensaram em levar adiante o projeto – chamado de Toren – e, assim, inscreveram-se em festivais internacionais.

Por conseguinte, o trabalho foi premiado e seus preceptores, indicados ao maior festival de jogos independentes, o *Independent Games Festival* (IGF), em que foram agraciados com Menção Honrosa, cujo reconhecimento gerou grande visibilidade para o jogo; dessa forma, fundou-se a Swordtales.

Para tornar o conceito de jogo premiado em comercializável, os sócios buscaram investimentos. O primeiro deles veio por meio familiar, o que tornou possível a constituição do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) e a regularização profissional. Após formalizarem a empresa, inscreveram o projeto na Lei Rouanet do Ministério da Cultura e conquistaram a aprovação de uma captação de recursos que financiou a elaboração do *game* Toren.

Em 2013, a empresa contava com doze colaboradores, sendo quatro sócios e a maioria dos demais, *freelancers*⁴. A equipe está voltada à finalização do jogo, que ainda não está pronto para comercialização. Contudo, os sócios têm entrado em contato com *publishers* norte-americanas e japonesas para acertar o processo de distribuição e de *marketing*. Com o papel das *publishers* alterado de financiadores e de detentores da propriedade intelectual dos jogos para distribuidores e responsáveis pelo *marketing*, os produtores buscam neles o acesso às plataformas de publicação de seus *games*.

Através desse contato, a Swordtales espera que seu produto seja disponibilizado nas principais lojas virtuais e consumido mundialmente. Os sócios pretendem, assim que

⁴ Terceiros, sem vínculo empregatício, que atuam de forma esporádica ou por projetos.

fecharem com uma *publisher*, começar o segundo projeto, para que não dependam única e exclusivamente dos resultados do Toren para a continuação da empresa. Em termos de faturamento, estimam atingir R\$700 mil reais em um ano de vendas do referido jogo, e pretendem ampliar o valor com a venda de outros que ainda serão produzidos.

No que se refere às ações e às capacidades para o EI, quanto à orientação internacional, insta destacar um trecho da entrevista: “[...] não existe vantagem em não estar (no mercado internacional), a gente é obrigado a estar. Não existe produção de *games* voltada para o mercado local, não faz sentido para a internet”. (VITOR LEÃES, 2013).

O entrevistado entende que, pelas facilidades proporcionadas pela internet e pela natureza do negócio, atuar globalmente é determinante para seu sucesso. Ainda que não tenham comercializado o seu primeiro jogo, enfatiza que “[...] o Toren (jogo da empresa) não é voltado para o público brasileiro, ele é voltado para o público internacional [...] A gente fez ele (sic) sempre pensando em vender digitalmente e nas lojas da internet”. (VITOR LEÃES, 2013). Assim, a orientação internacional não é apenas uma decisão estratégica da empresa, já que pode ser considerada como vocação de uma indústria que é intrinsecamente global.

Quando mencionou a venda on-line do *game*, o entrevistado ressaltou o fato de que, para conseguir publicar, divulgar e ganhar destaque nas principais lojas do mundo – como a Steam, que detém, segundo dados da entrevista, quase 90% do faturamento mundial *on-line* – a *Swordtales* precisaria de uma *publisher*. Este era o momento vivido pela empresa, quando se deu a entrevista: firmar uma parceria que auxiliasse nas etapas finais da cadeia de produção. Sem esse apoio, haveria grande dificuldade para disponibilizar o jogo rapidamente, com o destaque pretendido. Apesar de possível, a publicação própria pode acabar não representando uma decisão interessante para uma empresa que começou as atividades há pouco tempo e está começando a comercializar seu primeiro jogo. Daí a relevância do uso de relacionamentos e de *networks* pessoais e profissionais.

Uma preocupação que ronda a *Swordtales* são os riscos do negócio. Além dos riscos contratuais que podem levar empresas a realizar maus negócios, existe consciência sobre as barreiras decorrentes da distância geográfica do parceiro:

Distância do teu parceiro de negócio, por exemplo, ou tu vais te comunicar com ele a distância ou ele vai fazer viagens esporádicas para supervisionar a equipe. É mais complicado não ter uma *publisher* no mesmo teu país. Só que o Brasil não tem nenhuma *publisher*. (VITOR LEÃES, 2013).

Mesmo sem ter finalizado seu primeiro projeto, a *Swordtales* já idealiza seu segundo *game*. Entende que, uma vez que se aprove a parceria com uma *publisher*, já deve buscar

coadunar o próximo projeto - seja apenas para a divulgação e a comercialização, seja para o investimento inicial e a participação nos resultados.

A sobreposição de projetos é uma forma de antecipar novos contratos e não deve depender apenas dos resultados do Toren, no caso.

Como forma de organização dos dados apresentados sobre o caso Swordtales, segue um quadro que sintetiza as informações nas categorias de análise, já determinadas.

Quadro 7 - Síntese das categorias de análise Swordtales

	Categorias	SwordTales
Ações para o EI	Orientação internacional	"Não existe vantagem em não estar (no mercado internacional), a gente é obrigado a estar. Não existe produção de games voltada para o mercado local, não faz sentido para a internet".
	Riscos inerentes (atitude face ao risco)	Contrato mal elaborado; distância geográfica do parceiro de negócio.
	Uso de relacionamentos e <i>networks</i> pessoais e profissionais	<i>Publishers</i> como meio para atingir o mercado consumidor.
Processos associados (capacidades)	Flexibilidade e agilidade	Sobreposição de projetos de desenvolvimento para acompanhar <i>timing</i> do mercado.

Fonte: elaborado pela autora

4.2.2 Rockhead Games

A Rockhead Games, diferentemente dos outros casos estudados e de boa parte das empresas desenvolvedoras de jogos no Brasil, percorre larga história no mercado, visto que seus sócios começaram a trabalhar com jogos em 1996, quando fundaram a Southlogic, uma das pioneiras no país a conquistar espaço no mercado externo.

Um importante fato que marcou o histórico da Southlogic foi a presença de um sócio estrangeiro, ex-funcionário da Intel cujo papel era levar às desenvolvedoras de jogos os lançamentos da empresa, para que fossem adaptados aos seus processadores. O norte-americano que divulgava tais produtos no Brasil acabou se interessando muito pelo trabalho produzido na Southlogic e resolveu mudar-se para o país e tornar-se sócio da empresa.

O conhecimento e a experiência internacional que trazia foram fundamentais para que a produtora estabelecesse contatos externos com *publishers* e atingisse, assim, o

reconhecimento internacional de seus produtos, o que se deveu à inserção dos jogos da produtora em países, como Estados Unidos, e em fabricantes de *hardware*, como a Atari.

Os *publishers* serviam, além de contato entre cliente e a Southlogic, também como financiadores dos projetos. Eles antecipavam um valor estimado referente aos *royalties* e, caso o resultado fosse maior que o valor investido, haveria redistribuição desses valores. Apesar de isso nunca ter ocorrido, a empresa ganhou espaço e acabou chamando a atenção da Ubisoft - uma das maiores do setor no mundo, com mais de um bilhão de euros de faturamento - que adquiriu a Southlogic, em 2009. Com isso, os sócios foram contratados para trabalhar na subsidiária brasileira da Ubisoft e lá ficaram até a dissolução das atividades no Brasil.

Motivado pelos altos custos de produção do país, o encerramento das atividades de desenvolvimento da empresa francesa foi precoce, frente aos planos traçados. Em 2010, a Ubisoft acabou decidindo extinguir as atividades de produção e manter no Brasil apenas as funções de venda, de *marketing* e de distribuição. Após a saída da Ubisoft do país, os antigos sócios da Southlogic decidiram recomeçar e, com isso, fundaram a Rockhead Games. A organização conta com três colaboradores, sendo dois sócios e um estagiário.

Com quase dezoito anos de atuação no mercado, a Rockhead Games pôde compartilhar muito de sua experiência e assim evidenciar quase todas as categorias previamente definidas, quais sejam: a) orientação internacional; b) riscos inerentes (atitude face ao risco); c) *know-how* científico e técnico; d) uso de tecnologia da informação; e) uso de relacionamentos e de *networks* pessoais e profissionais; f) experiência internacional prévia; g) diferencial de produto e de tecnologia; h) flexibilidade e agilidade; i) capacidade de integrar, de aprender e de reconfigurar rotinas; e j) trajetória.

No que tange à primeira categoria - orientação internacional - a empresa considera que seus consumidores não estão no Brasil, e que “isso era natural (internacionalizar-se) e a única opção que se tinha era vender para o resto do mundo”. (FERNANDO D’ANDREA, 2013). Destaca, ainda, que “o mercado estrangeiro é cem vezes maior que o brasileiro e que lançar só para o Brasil ou lançar para o mundo inteiro é uma *checkbox* na loja [...] Não tem custo adicional nenhum para lançar em todos os países do mundo”. (FERNANDO D’ANDREA, 2013).

A possibilidade de disponibilização do *game* nas lojas *on-line* e de *smartphones* aproximou ainda mais o consumidor da Rockhead Games. O mercado que sempre foi o seu foco, atualmente, é atingido diretamente pela empresa, sem a intermediação de *publishers*.

A parceria - necessária para a entrada e a consolidação da organização, frente aos consumidores - é dispensável uma vez que as barreiras de acesso foram reduzidas drasticamente. De acordo com o entrevistado, eles aprenderam o caminho e, já que não podem mais contar com o auxílio financeiro das *publishers* no desenvolvimento do projeto, por uma mudança de papel das empresas, também não gostariam de deixar de 20% a 30% de sua receita com as mesmas.

Complementando a categoria de *networks* pessoais e profissionais, foi mencionada a presença de um sócio norte-americano na empresa anterior, a Southlogic, como fator indispensável para o sucesso da empresa e para o aprendizado, para a Rockhead Games. Sua participação na sociedade abriu possibilidades no mercado e tornou a organização reconhecida internacionalmente.

Além disso, as parcerias estabelecidas com empresas de *hardware* - como Nokia, Intel e Microsoft - permitem o desenvolvimento baseado em seus lançamentos e o acompanhamento de novas tecnologias, para que seus jogos sejam compatíveis. Apesar de ter revelado que produzem, divulgam e comercializam, - na maioria das vezes, por conta própria - valorizam os relacionamentos como determinantes para a posição adquirida pela Rockhead.

No que se refere ao uso de tecnologias da informação, salientou que *softwares* de gestão são importantes tanto para o desenvolvimento dos produtos, como para o acompanhamento dos indicadores de desempenho técnicos e de vendas, uma vez que foram comercializados.

Tais acompanhamentos são muito proveitosos e considerados como padrão na indústria. Segundo o entrevistado Fernando D'Andrea (2013), “não é só uma questão de *marketing*, de acompanhar o sucesso do produto, mas essas métricas são usadas até para o desenvolvimento do jogo”. As informações referentes, por exemplo, ao tempo jogado, à quantidade de jogadores por fase, às dificuldades de cada fase, à tendência de jogar diariamente, dentre outras, tendem a integrar as rotinas já estabelecidas na empresa.

Uma vez integradas, as informações de fontes externas possibilitam a Rockhead Games entender melhor seus produtos e seu desempenho e utilizá-los para a tomada de decisão: “[...] a gente procura incorporar esses conhecimentos novos nos processos” (FERNANDO D'ANDREA, 2013), o que facilita o desenvolvimento das tarefas. Com o tempo que já atuam no mercado, a organização entende que os processos de integração e de

aprendizagem possibilitam o desempenho do jogo e, com isso, consegue-se um *stickiness factor*⁵ grande, que impulsiona os jogadores a ficarem mais tempo em seus jogos.

O último papel dos processos, como sustentam Teece et al. (1997), é a reconfiguração e a transformação. Conforme a pesquisa, o que é aprendido tende a alterar a forma de se fazer as coisas - não apenas o produto em si, mas também as rotinas por trás daquele. Principalmente devido ao ambiente de atuação, no qual as mudanças são constantes, a habilidade de perceber o mercado pode ser considerada como diferencial da Rockhead Games.

Sob esse enfoque, surgem as categorias que envolvem a capacidade de inovação e de flexibilidade e de agilidade. Seguir as alterações constantes do mercado parece fazer parte do cotidiano da empresa, que reconhece que, para proteger-se da concorrência, conta com processos que possibilitem criação e *time to market* em velocidade competitiva. Mesmo em se tratando de um produto cultural, não existe a possibilidade de se proteger uma mecânica de jogo de ser copiada e, assim, para manter seu espaço, antecipa-se à concorrência.

A flexibilidade e a agilidade podem, também, ser reconhecidas pelo tempo de desenvolvimento dos jogos. Enquanto o mais comum na indústria é que o tempo de produção seja de oito a doze meses, de acordo com o entrevistado, na Rockhead Games, esse tempo é reduzido para três meses. Além de terem sobreposição de projetos, se tornam ainda mais ágeis: “a gente começa a desenvolver um produto e, antes que acabe o desenvolvimento daquele, a gente já tem pessoas num outro time desenvolvendo outros produtos, procurando manter sempre um fluxo de projetos nesse sentido”. (FERNANDO D’ANDREA, 2013).

Isso é possível pelo *know-how* científico e técnico adquirido em quase dezoito anos de atuação. Na opinião do pesquisado, seus produtos atingiram um patamar de excelência característico do tempo trabalhado. Para ele, a empresa é referência de qualidade e isso ajudou - e permanece ajudando - a sustentar o negócio. Portanto, entende que reside nesse fator a diferenciação da Rockhead Games, em relação aos seus concorrentes.

Para Fernando D’Andrea (2013), “a gente faz muito bem o que faz, sem falsa modéstia”. Ademais, a empresa busca desenvolver jogos essencialmente divertidos, apesar de existir um movimento grande, por parte dos estúdios, em produzir *games* mais frustrantes do que divertidos. A frustração controlada é um fator reconhecido no setor como motivador do tempo de envolvimento com jogo; mesmo assim, a empresa pesquisada acredita em criar produtos que não causem frustração nas pessoas.

⁵ Fator de fixação no jogo. Termo utilizado, em inglês, pelo uso contínuo na pesquisa, por parte do entrevistado.

As categorias aqui trazidas se relacionam diretamente com a trajetória da empresa. Seja na capacidade técnica adquirida, que facilita a capacidade de inovação e que, por sua vez, é direcionada pela flexibilidade e pela agilidade, o tempo, a história e as decisões tomadas parecem ter impactado o processo. Além de a experiência adquirida com o tempo influenciar a forma de conduzir as atividades e de identificar as oportunidades, os quase dezoito anos de história tornaram-se um diferencial à empresa, gerando legitimidade num meio em que a maioria tem menos de cinco anos de atuação.

A legitimidade auxilia a superar um dos principais riscos apontados pelo entrevistado: a visibilidade do produto no mercado. Apesar de a quantidade ofertada ser muito grande, o que pode inviabilizar a comercialização do produto e não receber destaque na loja *on-line*, a Rockhead tem benefícios estabelecidos e parcerias com as plataformas de distribuição.

A última categoria trabalhada é a experiência internacional prévia - dimensão com maior embasamento teórico e que, na parte empírica, não se mostrou muito relevante. Fernando D'Andrea (2013) indicou a inexperiência, por parte dos sócios, quando da constituição da Southlogic, em 1996: “[...] eu acho que não tinha nenhuma experiência. Se bobear (sic), acho que a gente não tinha experiência nem no mercado interno”. Para o respondente, foi importante se aproximar das pessoas certas, para que abrissem as portas exatas, como foi o caso do sócio norte-americano.

A Figura 7 ilustra o *site* da Rockhead Games, com seus principais jogos.

Figura 7 - Página do site Rockhead Games



Fonte: Site Rockhead Games (2014)

O Quadro 8 apresenta o resumo dos achados no caso da Rockhead Games e sua relação com, as categorias de análise estabelecidas para este estudo.

Quadro 8 - Síntese das categorias de análise da Rockhead Games

	Categorias	Rockhead Games
Ações para o EI	Orientação internacional	"... isso era natural. A única opção que a gente tinha era vender para o resto do mundo"; "O mercado estrangeiro continua sendo 100 vezes maior que o brasileiro e lançar só para o Brasil ou lançar para o mundo inteiro é uma <i>checkbox</i> na loja [...] . Não tem custo adicional nenhum para lançar em todos os países do mundo".
	Riscos inerentes (atitude face ao risco)	"Um dos riscos do negócio é o produtos que tu fazes não ter a visibilidade no mercado e isso é muito fácil de acontecer, por causa da quantidade muito grande de jogos".
	<i>Know-how</i> científico ou técnico	Desenvolvem com excelência, de forma rápida.
	Uso da tecnologia da informação	<i>Softwares</i> de gestão, <i>hardwares</i> concedidos por empresas parceiras para o desenvolvimento.
	Uso de relacionamentos e <i>networks</i> pessoais e profissionais	Sócio norte-americano que impulsionou a internacionalização; <i>publishers</i> para entrada no mercado; empresas de <i>hardware</i> que auxiliam o desenvolvimento.
	Experiência internacional prévia	"Eu acho que não tinha nenhuma experiência. Se bobear (sic), acho que a gente não tinha experiência nem no mercado interno".
Processos associados (capacidades)	Capacidade de inovação	Desenvolvimento <i>time to market</i> como proteção da empresa frente à concorrência.
	Diferencial de produto e tecnológico	"[...] sem falsa modéstia, a gente faz muito bem o que faz"; Produtos de qualidade, essencialmente divertidos; "Nosso último jogo tem um <i>stickiness factor</i> muito grande".
	Flexibilidade e agilidade	Ciclo de desenvolvimento reduzido - de oito para três meses; sobreposição de projetos (à medida que um vai terminando, já começam o próximo).
	Capacidade integrar, de aprender e de reconfigurar rotinas	Acompanham relatórios do mercado e de seus produtos, como desempenho, perfil do jogador, dentre outros; "Não é só uma questão de <i>marketing</i> , de acompanhar o sucesso do produto, mas essas métricas são usadas até para o desenvolvimento do jogo"; tentam entender o que causou a aceitação - ou não- do jogo para assimilar suas rotinas.
	Trajectoria	Dezessete anos de indústria, que impactam na forma como trabalham e desenvolvem.

Fonte: elaborado pela autora

4.2.3 Aquiris

A Aquiris é a terceira maior desenvolvedora de jogos do Brasil, de acordo com o entrevistado, Israel Mendes - a maior é a Hoplon, de Santa Catarina, que está no mercado há dez anos. A Hoplon é hoje mais *publisher* do que estúdio de desenvolvimento. A segunda maior se localiza em Recife e é chamada de Joy Street, cujo principal foco atende às demandas do Governo do Estado por jogos educacionais. Em termos de produtora de *games* para entretenimento, a Aquiris é líder no país.

Sua história começou com a união de três amigos, dois sem experiência profissional, mas com conhecimentos técnicos para produção de jogos e um com dez anos de experiência no mercado publicitário. Da vontade dos três de empreender, surgiu a Aquiris, em 2007. No princípio, começaram atendendo às demandas pontuais interativas, que se caracterizam pela mesma tecnologia dos jogos, mas não representando um *game* em si, do ponto de vista conceitual.

Depois, passaram a atender aos jogos de publicidade (*advergames*), num período em que tal forma de propaganda estava muito bem conceituada e era muito utilizada. Isso possibilitou o crescimento e a consolidação da empresa, do ponto de vista financeiro e facilitou a transição para a elaboração de jogos para entretenimento.

No final de 2009, participaram de uma feira específica de *players* internacionais que empregam a mesma ferramenta tecnológica de desenvolvimento, o Unity 3D. Nesse encontro, conheceram muitos outros desenvolvedores que usam o mesmo *software* e, assim, começaram a prospectar clientes no exterior. Através da feira, conseguiram contato com a Cartoon Network, que são clientes da Aquiris até hoje.

A partir disso, estabeleceram uma de suas principais estratégias: estar presente em, pelo menos, duas grandes feiras internacionais do setor. Em seguida, conseguiram contato com a Warner, para quem produziram alguns jogos. A Aquiris é uma empresa que começou com 100% de seu faturamento oriundo de clientes nacionais e chegou, no ano de 2013, a 98% dos três milhões de reais da receita advindos do exterior.

Consideram-se uma empresa prestadora de serviços, que atende seus clientes por demanda. Diferentemente de outros estúdios, se dizem “voltados para o *business*”, segundo Israel (2013), pois não têm a paixão e a necessidade de desenvolverem o próprio jogo. Estão no sexto ano de atividades e só agora estão concluindo o primeiro *game* de criação própria, o Ballistic.

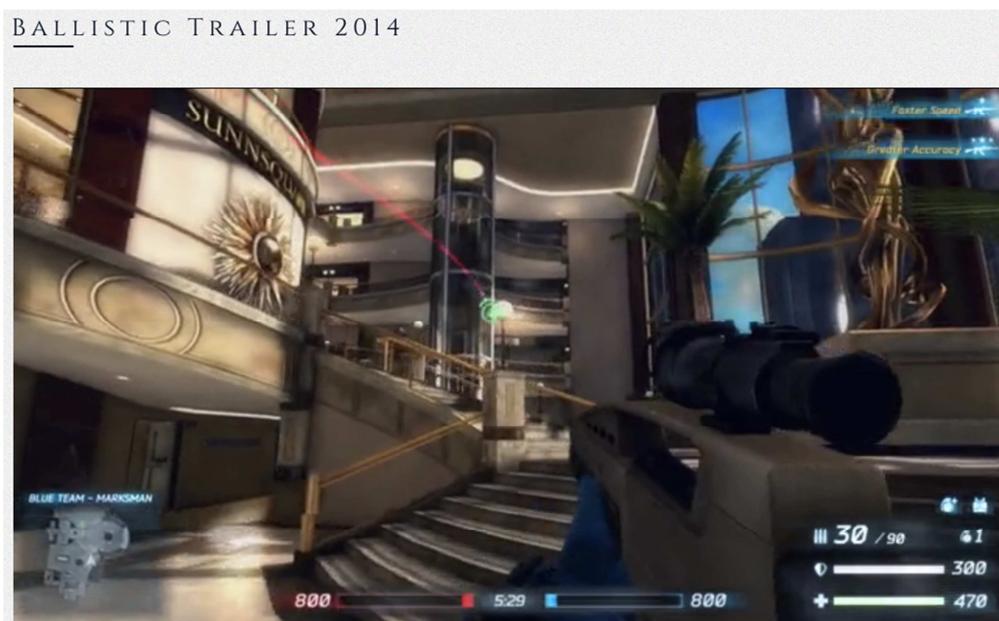
Seus principais clientes estão no Estados Unidos, a saber: Cartoon Network, Rumble, Coca-Cola, Unilever, Unity 3D e Warner Brothers. Através dos jogos solicitados pelos clientes norte-americanos, a Aquiris tem a possibilidade de atender a vários países do mundo, como é o caso dos *games* da Cartoon Network. Na sequência, se conferem figuras que exibem os principais jogos desenvolvidos pela Aquiris.

Figura 8 - Jogo Ben10, da Cartoon Network



Fonte: Site Aquiris (2014)

Figura 9 - Jogo próprio Ballistic



Fonte: Site Aquiris (2014)

Com uma estratégia bem definida desde o começo das atividades, a Aquiris conquistou seu espaço internacional após dois anos de estabelecimento. Entendia, desde o princípio, que precisava se consolidar antes como organização para, depois, buscar o mercado externo. Portanto, após a consolidação que se deu em 2009, participou de sua primeira feira internacional e lá firmou contatos e parcerias que perduram até hoje. Assim, foca na orientação internacional a determinação para o fortalecimento da presença externa, que já responde por 98% de seu faturamento.

Compreende a relevância de fazer parte do mercado global e considera-se organizada, em termos de definição da estratégia, mesmo tendo “[...] um DNA bastante amador”. (ISRAEL MENDES, 2013). Logo, vale mencionar que nenhum dos três sócios apresentava experiência internacional prévia. Inclusive, em se tratando de experiência profissional em si, apenas o entrevistado atuava há dez anos como redator publicitário; já os demais tinham conhecimento técnico para desenvolver jogos, mas não haviam trabalhado em outras empresas, antes de montar a Aquiris.

Tal conhecimento técnico teve importância para a constituição da empresa, uma vez que, desde o princípio, já conquistaram clientes interessantes, como Embraer e General Motors. O uso da tecnologia dos jogos - apesar de se voltar às visualizações interativas, conforme solicitavam os clientes, e não para um jogo do ponto de vista conceitual - permitiu o aprimoramento do *know-how* já adquirido.

À medida que utilizavam a tecnologia e aperfeiçoavam a técnica, os empreendedores passaram a buscar novas ferramentas que melhorassem ainda mais o conhecimento e o acabamento de seus produtos. Assim, iniciaram uma parceria com a Unity 3D, *software* de desenvolvimento de jogos. O uso com excelência dessa tecnologia aproximou a Aquiris da empresa e incentivou o CEO a indicar o estúdio para trabalhos internacionais. A própria Electronic Arts, que é a segunda maior *publisher* do mundo em faturamento, já contactou a Aquiris, por ser considerada uma das melhores do mundo, na referida ferramenta.

Este *software*, além do Basecamp, para gestão de projetos, do Google Docs., para organização de arquivos, e outros, configuram a categoria de uso de tecnologias da informação. Sua organização na utilização de instrumentos potencializa seu diferencial de produto e de tecnologia. A constante busca por aprimoramento de técnicas concede excelência em produção reconhecida no mercado.

Estar continuamente no esforço do aperfeiçoamento técnico requer a capacidade de integrar novas rotinas. Quando questionado sobre a organização dos processos, o entrevistado

respondeu que “[...] processo é uma luta constante, diária e inacabável”. (ISRAEL MENDES, 2013).

A Aquiris adota métodos ágeis voltados para empresas de *software*, como reuniões de pé, quadros com *post-it*, controles de entregas, etc., para incentivar os trinta e oito funcionários a saírem da zona de conforto e melhorarem suas atividades. Israel Mendes (2013) acredita que tais ferramentas auxiliam a empresa a manter a estrutura e a evitar o caos, que ele pensa ser iminente.

Além de terem nesses meios uma maneira de integrar rotinas, o acompanhamento de desempenho dos jogos também é uma forma de modificar as atividades da Aquiris. Contudo, esse monitoramento tem funcionado mais como informação do que propriamente como alteração de rotina, pois seus jogos são de propriedade de seus clientes, que passam *feedbacks* limitados. Seu primeiro jogo próprio, o Ballistic, está em fase de acabamento e já liberado para algumas pessoas. Com isso, se pode acompanhar todas as métricas referentes ao jogo, para lançarem com o menor número de erros possível.

Subsequentemente à integração das ferramentas supracitadas, surge a aprendizagem como meio de incorporar o novo às capacidades da empresa. O pesquisado assevera a busca pela organização dos processos como algo constante. Entende que não bastam métodos novos ou soluções inovadoras, sem que haja uma aprendizagem consciente e não *orgânica* ou de qualquer jeito. (ISRAEL MENDES, 2013).

Ao tornar o novo como parte da rotina, existe a reorganização e a reconfiguração dos processos. De acordo com os dados da pesquisa, o monitoramento constante permite visualizar o que faz sentido - ou deixou de fazer sentido - para a eliminação de tarefas desnecessárias. Israel Mendes (2013) revela: “[...] sou muito de testar formatos [...]”, ver o que melhor se aplica, e assim tomar a decisão.

Apesar de a Aquiris ser uma empresa maior e possuidora de processos mais organizados do que os demais casos aqui estudados, sua capacidade de inovação é uma maneira de permanecer competitiva, numa indústria tão dinâmica, como a de *games*. A flexibilidade e a agilidade parecem auxiliar, nesse ponto. Ademais, essa última categoria ainda se relaciona com a forma de trabalhar da Aquiris.

Organizada em equipes por projeto, a empresa presta serviços por demanda para clientes, como a Cartoon Network, a Warner, dentre outros, e desenvolve seu jogo próprio. Isso concede a flexibilidade e a agilidade necessárias para atuar em várias frentes.

A maneira de conduzir o negócio tem ligação com determinação estratégica da empresa e com a trajetória. Israel Mendes (2013) narra que, apesar do “DNA amador”,

sempre buscaram seguir a estratégia definida e acredita que isso tem impactado nos resultados obtidos até aqui.

Ser coerente estrategicamente e seguir uma lógica clara nas atividades têm ajudado a Aquiris a superar os riscos inerentes. Para o entrevistado, o primeiro deles se relaciona às questões contratuais. Pela falta de assessoria jurídica específica no Brasil, podem ocorrer algumas dificuldades, caso os contratos assinados não sejam claros. Além disso, a venda externa está sujeita a oscilações cambiais, para o aspecto positivo ou o negativo. Ainda, os impostos, pela falta de acordo comercial nessa classe, acabam tomando um percentual relevante da receita. Pode-se ressaltar, também, a carência de profissionais qualificados no mercado. Mesmo com pessoas qualificadas no Brasil, muitas vão trabalhar no exterior, pelas oportunidades apresentadas.

E, por fim, o entrevistado especificou as distâncias psíquicas e geográficas de seus parceiros e do mercado. A distância pode atrapalhar os contatos e, por isso, o respondente acredita que irão estabelecer, futuramente, um pequeno escritório nos arredores de São Francisco, para a aproximação desses parceiros.

Para a Aquiris, as *publishers* têm papel muito importante. Além de ser divulgado e comercializado, o Ballistic está sendo financiado por uma delas. Israel Mendes (2013) esclarece que as tarefas de um estúdio e de uma *publisher* são diferentes e complementares: “[...] são dois *business*: um é desenvolver e o outro é divulgar”. Por isso, para a Aquiris, a parceria é relevante.

Assim, finalizam-se as categorias de análise do presente caso; sua síntese segue no quadro subsequente.

Quadro 9 - Síntese das categorias de análise Aquiris

	Categorias	Aquiris
Ações para o EI	Orientação internacional	Conquistada com o tempo, à medida que perceberam o espaço para atender o mercado externo de jogos para entretenimento; participação em feiras internacionais como meio.
	Riscos inerentes (atitude face ao risco)	Questões contratuais; impostos entre países; carência de profissionais qualificados; distância psíquica e geográfica.
	<i>Know-how</i> científico ou técnico	Aprenderam, com o tempo, a usar as melhores ferramentas disponíveis e a desenvolver seus jogos com excelência
	Uso da tecnologia da informação	Uso de tecnologias reconhecidas no mundo, como a Unity 3D, <i>softwares</i> de gestão - processos e projetos.
	Uso de relacionamentos e <i>networks</i> pessoais e profissionais	"Ainda nesse caso (do jogo próprio) a gente está fazendo com <i>publisher</i> , principalmente por questão de conveniência, porque ele financia todo o desenvolvimento"; "são dois negócios distintos - desenvolver e divulgar".
	Experiência internacional prévia	"Não, aqui dá para dizer que se tem um DNA bastante amador".
Processos associados (capacidades)	Capacidade de inovação	"Eu sou muito de testar formatos"; reorganização dos processos.
	Diferencial de produto e tecnológico	Excelência em produção; "diferencial relacionado à tecnologia que a gente usa (sic), a Unity 3D. A gente é considerado (sic) pela própria empresa que faz um dos melhores estúdios do mundo".
	Flexibilidade e agilidade	Empresa prestadora de serviços, que atende às demandas específicas de clientes, como Cartoon Network; desenvolve mais de um projeto ao mesmo tempo; tem equipe dedicada ao primeiro <i>game</i> próprio.
	Capacidade integrar, de aprender e de reconfigurar rotinas	Acompanham relatórios variados; estão constantemente buscando soluções que auxiliem na melhoria dos processos internos; "processo é uma luta constante, diária e inacabável"; "A gente foi aprendendo muito no durante, mais pela capacidade de adaptação, noção e clareza do que estava acontecendo, do que por ferramentas estabelecidas".
	Trajectoria	Estratégia bem definida desde a origem sobre a atuação impacta nos resultados obtidos.

Fonte: elaborado pela autora

4.2.4 Napalm Studio

A Napalm Studio foi fundada em 2008, para atender à demanda por artes em 3D. Não representa uma organização que desenvolve o conceito e a programação dos jogos em si, mas se vê como um estúdio 3D cujo principal serviço é criar a arte - ou uma parte dela - para jogos em 3D. Devido ao dinamismo da indústria tecnológica e ao conhecimento de profissionais

brasileiros que atuam no mercado externo, já prestou esse tipo de serviço para empresas desenvolvedoras de jogos na Alemanha e na Itália.

Já terceirizou partes menores de grandes jogos, que precisam de alto nível de detalhamento e as detentoras do produto acabam se utilizando de uma forma de produção colaborativa, pelos altos custos de se desenvolver tudo internamente. Além disso, já elaborou toda a arte de um jogo, para sua contratante alemã.

Atualmente, se prepara para realizar seu primeiro jogo inteiro de criação própria, mas entende que se trata de um processo complicado e que não faz parte da sua natureza. O entrevistado é arquiteto por formação e, desde então, trabalha com esse tipo de projeto. Diferentemente dos demais entrevistados que se organizaram como empresa para produzir jogos, a empresa reúne profissionais técnicos competentes em computação gráfica.

Dentre seus principais clientes de arte em 3D, citam-se: Melissa, Grêmio, Next Group, Vinícola Aurora, Agência Competence e Caipinha Games. Atuam oito pessoas na empresa.

A figura que segue exhibe uma ilustração do *site* institucional:

Figura 10 - Página inicial do site



Fonte: Site Napalm Studio (2014)

A Napalm foi um caso diferente dos demais, por não ser um estúdio de desenvolvimento de jogos como um todo, o que permitiu a percepção diferenciada acerca das categorias de análise. Quando questionado sobre a internacionalização, o entrevistado declarou que “tem uma coisa que é muito comum nos *games*, que é o *outsourcing*, ou seja,

quando um jogo é muito grande, é comum se terceirizar coisas". (THIAGO BULHÕES, 2013).

A perspectiva de terceirização apareceu pela primeira vez na entrevista e foi ressaltada pelo pesquisado como prática bastante comum, principalmente nos grandes jogos de varejo. A partir dessa posição, questionou-se como a empresa havia sido contatada por desenvolvedores estrangeiros e Thiago Bulhões (2013) afirmou que isso ocorreu pelo “reconhecimento técnico”.

O *know-how* em computação gráfica, como as artes 3D, diferencia a organização da concorrência e a torna mais competitiva no mercado interno e externo. O uso da tecnologia da informação faz parte do negócio principal da Napalm. Para o entrevistado, o perfil da empresa está diretamente ligado ao das pessoas que ali trabalham, principalmente em uma organização de tecnologia, cujo lado autoral de cada um tende a acompanhar seus produtos. Isso alinhado à capacidade técnica reconhecida gera confiança no que é ofertado pela Napalm.

Nessa perspectiva, uma empresa intermediária conheceu o trabalho desenvolvido pelo estúdio e o apresentou para as pessoas que contrataram para a terceirização de seus jogos, na Alemanha e na Itália. Thiago Bulhões (2013) vê nessas parcerias uma forma de atingir novos mercados, até porque considera o ambiente brasileiro de negócios um problema para a indústria.

Pela falta de incentivos e pela baixa atratividade por investimentos externos, o país perde competitividade no mundo. Também a alta carga tributária impede que as empresas de tecnologia façam investimentos importantes em seus negócios, o que resume os riscos inerentes identificados pelo entrevistado.

Uma das maneiras de superar as referidas dificuldades é através da flexibilidade e da agilidade: buscar diversificar suas frentes de atuação para conquistar espaço no mercado e manter-se em atividade, no intuito de que os trabalhos possam ser vistos em jogos para entretenimento, para publicidade e para treinamentos empresariais.

Outro tema que diferencia a Napalm das demais entrevistadas diz respeito à experiência internacional prévia. Um dos fundadores atuou na Southlogic, empresa anterior à Rockhead Games, e já havia produzido *games* para o mercado externo. Sua experiência foi muito importante para a construção e a consolidação da organização, o que se reforça pela trajetória, que assegurou reconhecimento da capacidade técnica e tem influenciado, desde o princípio das atividades, a condução do negócio. As oportunidades identificadas se relacionam à capacidade e se reforçam pela entrega de qualidade dos serviços da Napalm.

Assim, têm-se as categorias de análise identificadas nessa empresa, como se é possível verificar no quadro que segue.

Quadro 10 - Síntese das categorias de análise Napalm Studio

	Categorias	Napalm
Ações para o EI	Orientação internacional	"Tem uma coisa que é muito comum nos <i>games</i> , que é o <i>outsourcing</i> ; quando um jogo é muito grande, é comum se terceirizar coisas".
	Riscos inerentes (atitude face ao risco)	"[...] não tem um ambiente econômico bom (no Brasil)"; baixa atração de investimentos externos; impostos para internacionalização.
	<i>Know-how</i> científico ou técnico	Muito competentes em arte em 3D; "reconhecidos pela parte técnica".
	Uso da tecnologia da informação	Computação gráfica (arte em 3D)
	Uso de relacionamentos e <i>networks</i> pessoais e profissionais	"Tem uma empresa alemã que só faz isso, a Caipirinha... Ele veio para cá, conheceu as pessoas e terceirizou trabalhos da Alemanha".
	Experiência internacional prévia	Um dos sócios trabalhava anteriormente em uma empresa que já tinha produzido para o mercado externo.
Processos associados (capacidades)	Diferencial de produto e tecnológico	"Toda empresa de tecnologia tem um perfil de trabalho, que é o perfil das pessoas que estão ali dentro"; capacidade técnica como diferencial; confiança na prestação de serviços.
	Flexibilidade e agilidade	Atuam em diversas frentes, terceirizando partes da arte de jogos para entretenimento, para publicidade, para treinamentos de empresas.
	Trajectoria	Sua história trouxe reconhecimento pela capacidade técnica e isso tem influenciado nos projetos em que atuam.

Fonte: elaborado pela autora

4.2.5 Behold Studios

A Behold Studios é uma empresa de Brasília indicada por Ivan Sendin, diretor-executivo da ADJD-RS, como destaque brasileiro na atuação internacional. As atividades iniciaram em 2009, numa incubadora da Universidade de Brasília. Os dois sócios que começaram o negócio eram colegas do Curso de Ciências da Computação e realizavam trabalhos de pesquisa na área de *games*, o que lhes conferiu reconhecimento em congressos e os motivou a empreender.

A Behold foi pioneira na atividade na cidade e seus primeiros clientes foram empresas que precisavam de jogos para treinamentos ou para outros fins. Atuaram com o suprimento de

demandas até a consolidação da marca e a mudança societária da organização, o que durou três anos. Com a saída de um dos fundadores, os novos sócios tinham, assim como o entrevistado Saulo Camarotti, vocação maior de produtores e vontade de desenvolver os próprios jogos.

A partir disso, eles têm produzido, lançado e publicado os *games* da empresa por conta própria, sem intermediação de *publishers* ou de investidores. Com uma equipe de oito pessoas, a Behold tem nos Estados Unidos seu principal mercado, de onde se originam 50% do faturamento. Também atuam na Inglaterra, na Alemanha e no Japão.

“Quando se fala em *games*, hoje em dia, a gente não pensa em mercado nacional ou internacional, a gente pensa (sic) mundial”. (SAULO CAMAROTTI, 2013). Assim o entrevistado começou sua argumentação sobre internacionalização. Pressupõe que não faz sentido a separação de pensamento em um mundo conectado, com a venda toda realizada pela internet: “Basta selecionar a opção se eu quero vender - ou não - para o Chile (na AppStore), por exemplo, que isso já está automaticamente disponível lá”. (SAULO CAMAROTTI, 2013).

A orientação internacional se reforça por evidências, como o faturamento da Behold que, em 2013, teve 94% dos quase dois milhões de reais advindos do exterior. O fato de estar presente em mais de noventa países e de apenas 6% de sua receita ser de origem brasileira, questiona-se se o esforço de adaptação do jogo para a língua portuguesa deve ser considerado.

A falta de experiência internacional prévia foi suprida pela experiência com consumidores de jogos internacionais, o que auxiliou a pensar na forma como eram elaborados, oportunizando os subsídios para se iniciar o processo de produção dos *games*. Além disso, a formação acadêmica em Ciência da Computação permitiu aprender, de forma acelerada, as mecânicas dos jogos.

Com isso, o *know-how* técnico e científico começou a ser desenvolvido e, a partir dele, a empresa passou a produzir jogos de qualidade reconhecida internacionalmente. Os destaques recebidos em festivais e em concursos reforçam tal característica que, aliada a mais três, formam os principais diferenciais da Behold em relação à concorrência. Uma delas é a essência de os jogos da empresa serem divertidos, como se percebe na seguinte afirmação: “[...] a gente busca fazer um bom jogo [...] e que as pessoas tenham boa experiência, se frustrem pouco e que seja agradável”. (SAULO CAMAROTTI, 2013).

De acordo com o entrevistado, há muitas empresas que preferem trabalhar com jogos que tenham frustração controlada, para tentar manter o jogador pelo máximo de tempo no jogo. Entretanto, a Behold acredita em *games* mais divertidos do que frustrantes.

Os outros dois pontos abordados de diferenciação são a nostalgia (visual antigo) e a metalinguagem (jogos dentro do próprio jogo). A nostalgia é passível de ser identificada através das imagens selecionadas no *site* – Figuras 9 e 10 - como característica altamente reconhecida nas premiações. A metalinguagem tende a motivar bastante o jogador a manter-se conectado. Com o uso dos quatro fatores - qualidade, diversão, nostalgia e metalinguagem - a Behold segue competitiva e diferenciada da concorrência.

Figura 11 - Jogo Knights of Pen and Paper



Fonte: Site Behold Studios (2014)

Figura 12 - Página inicial do *site*

Behold studios

We create **Games** and you get to play them!

CHROMA SQUAD
-indie sentai studio-

Chroma Squad

JUL 23, 2013 | HOMEPAGE CATEGORY

We want to create a game where you manage a sentai tv studio, hire actors, record episodes and use awesome special effects! Chroma Squad: sentai heroes, manager, tactical turn-based, meta-game, pixel art fun! Everything you want in a fresh indie game! In this game you become responsible for managing and recording episodes for a sentai [...]

Fonte: Site Behold Studios (2014)

As parcerias formadas no início das atividades internacionais da empresa com *publishers* não mais fazem parte da estratégia. Quando não conheciam muito do mercado - e vice-versa - fazia sentido manter o relacionamento, que toma um percentual relevante da receita dos jogos. Contudo, com o passar do tempo, a organização não sentiu mais a necessidade desse apoio e tem realizado todas as etapas da cadeia de produção por conta própria. As parcerias que mantêm - e reforçam - são com a assessoria de comunicação, os *blogs* da área e com a loja *on-line* Steam - principal loja do mundo em faturamento. O último acerto faz com que os jogos da Behold sejam publicados com destaque na loja.

A trajetória da empresa tem impacto na condução do negócio. As decisões estratégicas ocorrem pelas oportunidades identificadas ao longo da existência da organização e influenciam as decisões a serem tomadas, assegurando a coerência da empresa num mercado dinâmico e que requer atualizações constantes.

Acompanhar os avanços tecnológicos promovidos no mundo é muito relevante àquelas em que a inovação está no centro do negócio. Ao mesmo tempo em que é uma oportunidade, o não acompanhamento pode tornar-se um risco. Para o entrevistado, esse é o principal risco da atividade.

O fato trazido pelo respondente - de que “cada jogo é uma *start-up* nova” (SAULO CAMAROTTI, 2013) - significa que cada vez que se inicia um projeto, correm-se todos os riscos nele envolvidos, desde o início até a comercialização, compondo um dos grandes desafios de se trabalhar com um produto cultural, que deve inovar a cada novo desenvolvimento.

Para tal, se faz necessário o uso de flexibilidade, de agilidade e de capacidade de inovação. E nesse sentido, cabe ressaltar a velocidade com que são extintos os produtos culturais; na opinião do entrevistado, apenas um trabalho inovativo e criativo tende a manter uma empresa competitiva, nesse mercado.

No que tange ao uso de tecnologia da informação, foram mencionados *softwares* de gestão que auxiliam e que possibilitam o acompanhamento dos resultados dos jogos da Behold - muito utilizados para a integração de tarefas na rotina da empresa. Eles facilitam o reconhecimento de erros e de acertos nos produtos e, com isso, são desenhadas as alterações necessárias. Ademais, reforçou-se a importância de “sentir o *feedback* do usuário” (SAULO CAMAROTTI, 2013) e se evidenciou que as modificações e as alterações se realizam com base nesse fundamento.

A análise de comportamento do usuário pode impactar nas decisões internas, contudo, para o entrevistado, é mais comum as adaptações ocorrerem “em nível (sic) do produto e

menos no nível de processos da empresa”. (SAULO CAMAROTTI, 2013). De qualquer maneira, tendem a integrar, a aprender - seja para o jogo em si ou para uma rotina - e a reconfigurar o necessário, mediante os relatórios de gestão. Conclui-se, portanto, a análise do caso Behold, que se encerra com a síntese das categorias aqui abordadas, apresentada no quadro na sequência:

Quadro 11 - Síntese das categorias de análise Behold Studios

	Categorias	Behold
Ações para o EI	Orientação internacional	"Quando se fala em <i>games</i> , hoje em dia, a gente não pensa em mercado nacional ou internacional, a gente pensa (sic) mundial"; "94% dos nossos clientes estão fora do Brasil"; "Basta selecionar a opção se eu quero vender - ou não - para o Chile (na AppStore), por exemplo, que isso já está automaticamente disponível lá".
	Riscos inerentes (atitude face ao risco)	Atualização tecnológica, acompanhamento do mercado externo; "cada jogo é uma <i>start-up</i> nova", com todos os seus riscos.
	<i>Know-how</i> científico ou técnico	Formados em Ciência da Computação, consideram-se competentes tecnicamente para o desenvolvimento, devido à qualidade de seus produtos.
	Uso da tecnologia da informação	Uso de <i>softwares</i> de gestão para acompanhamento dos produtos.
	Uso de relacionamentos e <i>networks</i> pessoais e profissionais	Parceiras com <i>publishers</i> , para assessoria de comunicação; outros canais de comunicação, como <i>blogs</i> , com a Steam (principal loja <i>on-line</i> do mundo).
	Experiência internacional prévia	Não havia experiência prévia como profissionais, mas como consumidores de jogos internacionais, o que auxiliou no pensamento para os jogos.
Processos associados (capacidades)	Capacidade de inovação	Em se tratando de um produto cultural, que "se extingue muito rápido... faz muito sentido trabalhar com inovação e com criatividade"
	Diferencial de produto e tecnológico	"A gente busca fazer um bom jogo... que as pessoas tenham boa experiência, se frustrem pouco e que seja agradável"; principal diferencial é a qualidade, respaldada por prêmios em diversos concursos e em festivais; trabalham com nostalgia (visual antigo) e em metalinguagem (jogo dentro do jogo).
	Flexibilidade e agilidade	"O que importa é que a gente faça com qualidade e que a gente lance no momento certo"; "cada jogo é uma <i>start-up</i> nova.. Esse é o grande desafio dos <i>games</i> , na minha opinião".
	Capacidade integrar, de aprender e de reconfigurar rotinas	"A gente tem alguns sistemas digitais, <i>softwares</i> que ajudam muito nisso (acompanhamento de desempenho)"; Em termos de melhoria e de adaptação do jogo, depende do sucesso; "sentir o <i>feedback</i> do usuário" é muito importante; a análise de comportamento dos jogadores impacta nas decisões internas; modificações e melhorias através de <i>feedbacks</i> .
	Trajetória	Decisões estratégicas de onde e como atuar como forma de conduzir o negócio.

Fonte: elaborado pela autora

5 ANÁLISE DOS CASOS

A construção da seção deu-se por meio da recuperação dos objetivos específicos da pesquisa, em que o primeiro - descrever as características da indústria de jogos digitais, no que se refere à organização de sua cadeia produtiva - foi atendido pela etapa *Indústria de Jogos Digitais*, do capítulo anterior.

O segundo - analisar as ações de EI em empresas desenvolvedoras de jogos - e o terceiro - analisar como capacidades favorecem a atividade de empreendedorismo internacional em empresas desenvolvedoras de jogos digitais - são aqui desenvolvidos.

5.1 Ações de Empreendedorismo Internacional

O conceito de EI se relaciona com a exploração de oportunidades internacionais, com a inovação, com a atitude em relação ao risco e com “o desenvolvimento de recursos competitivos por parte do empreendedor para obter vantagem competitiva”. (LEITE; MORAES, 2012, p. 4). A busca por mercados externos parece amparar-se em fatores influenciadores do processo. Tais fatores - ou dimensões do EI - podem ser divididos em três: empreendedor, empresa e ambiente externo. Trazidos por Dib et al. (2010) e Zahra e George (2002), principalmente, foram os pontos acerca do tema que se destacaram e impactaram na construção das categorias de análise.

A partir das referidas dimensões - ressaltadas ao final do capítulo sobre EI - foi possível determinar aquilo que seria a chave para a análise dos resultados. Seguem, no Quadro 12, os fatores e sua organização, nos três grandes grupos.

A maioria dos pontos tem relevância e exerce possível influência na internacionalização acelerada. Na indústria de jogos digitais não é diferente: evidenciaram-se, através dos dados coletados, quase todos os elementos aqui demonstrados. Contudo, para fins de determinação das categorias de análise, as que mais apareceram na literatura pesquisada e que mais impactaram nos processos das empresas estudadas foram:

- a) orientação internacional;
- b) riscos inerentes ao negócio (atitude face ao risco);
- c) *know-how* científico e técnico;
- d) uso da tecnologia da informação;
- e) uso de relacionamentos e de *networks* pessoais e profissionais; e
- f) experiência internacional prévia.

Quadro 12 - Dimensões que influenciam a internacionalização acelerada

EMPREENDEDOR
Orientação internacional;
Experiência internacional prévia à fundação da empresa;
Educação internacional;
Alta tolerância ao risco;
<i>Know-how</i> técnico e científico superior;
Uso de relacionamentos e de <i>networks</i> pessoais e profissionais.
EMPRESA
Propriedade de ativos intangíveis superiores, como: reputação, conhecimento de mercado ou de produto e <i>know-how</i> científico ou técnico;
Capacidade de inovação, habilidade para sustentar a inovação;
Uso de diferenciação de produto como fonte de vantagem competitiva;
Propriedade de vantagens tecnológicas superiores;
Uso da tecnologia da informação;
Uso intenso de parceiras;
Conhecimento da indústria.
AMBIENTE EXTERNO
Intensidade da competição doméstica;
Crescimento limitado no país de origem;
Intensidade da competição internacional;
Políticas governamentais restritivas;
Ambiente institucional;
Economia de escala;
Lucros crescentes na indústria;
Vendas crescentes na indústria;
Tipo de indústria.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Dib et al. (2010) e Zahra e George (2002)

Essas categorias de análise foram abordadas na seção anterior como parte da apresentação dos casos estudados. Na presente seção os principais achados já mencionados são trazidos à luz da teoria.

Educação internacional, por exemplo, do ponto de vista da educação fora do Brasil, parece não ter impactado a noção global da indústria, para os pesquisados. No entanto, a

língua inglesa, com sua fluência técnica e não técnica, sintetiza elemento indispensável à presença internacional no mercado de jogos.

Os primeiros quatro itens relacionados à empresa expressos no Quadro 12 - propriedade de ativos intangíveis superiores (reputação, conhecimento de mercado ou de produto, *know-how* científico ou técnico), capacidade de inovação e habilidade para sustentar a inovação, uso de diferenciação de produto como fonte de vantagem competitiva e propriedade de vantagens tecnológicas superiores - foram abordados nas categorias concernentes aos processos associados, ou seja, às capacidades.

Tais elementos aparecem tanto na literatura de EI, quanto na de capacidades para o EI, capacidades dinâmicas e inovativas, portanto, oportunizou-se explorar, através das rotinas que levam ao mercado internacional e que os mantêm competitivos.

O uso intenso de parcerias - aqui apontadas, na visão da empresa - pode ser discutido através da dimensão *uso de relacionamentos e networks pessoais e profissionais*. Apesar de um fazer parte do panorama do empreendedor e outro da organização, em estudos de desenvolvimento de jogos, nos quais os processos ainda estão em vias de configuração, a separação parece não ter relevância. Seja sob uma perspectiva ou outra, apoiar-se em parcerias pessoais e profissionais pode ser determinante para o sucesso externo.

O conhecimento da indústria, nos casos estudados, se vincula à escolha dos empreendedores por trabalhar com jogos digitais. Segundo a assertiva de um dos entrevistados, “a gente trabalha muito com a nossa própria perspectiva, nós somos jogadores”. (SAULO CAMAROTTI, 2013). O fato de os empreendedores entrarem para a indústria por serem jogadores e gostarem muito de jogar torna o conhecimento da dinâmica e da organização do setor mais fácil.

Passando-se às dimensões do ambiente externo que podem influenciar o processo de internacionalização acelerada, todos são relevantes na indústria de jogos digitais. Algumas impactam diretamente e outras, inversamente. O fato de a indústria pesquisada possuir natureza global, com baixas barreiras à entrada pelas facilidades da internet, faz com que a intensidade da competição doméstica seja baixa. Até desnecessário, de acordo com os entrevistados, atuar apenas no Brasil, pelo tamanho do mercado que também não justifica essa exclusividade. Sob o mesmo enfoque, o crescimento limitado no país de origem impulsiona a busca por novos mercados.

A intensidade da competição internacional também motiva o desenvolvimento externo, devido à atratividade pelas possibilidades de atuação. Políticas governamentais restritivas, como: falta de apoio ao setor; falta de acordos com outros países, como EUA, para

a redução da carga tributária sobre o produto; e falta de políticas de atratividade para profissionais qualificados podem ser causas, porque a maioria dos estúdios não permanece no mercado por mais de dois anos. (BGD, 2013; ISRAEL MENDES, 2013). Isso gera um ambiente institucional desfavorável, o que afeta negativamente em todos os negócios, mas principalmente, nos domésticos. Então, a falta de um ambiente institucional benéfico acaba impulsionando o mercado internacional.

Em termos de economia de escala, a dificuldade de se obter no Brasil também pode influenciar a busca por oportunidades externas, além dos lucros e das vendas crescentes da indústria, que podem ser alcançados mais facilmente no exterior do que no país. Um dos respondentes relata que “o mercado externo é cem vezes maior do que o brasileiro” (FERNANDO D’ANDREA, 2013), o que torna as possibilidades de negócio e de sucesso muito maiores do que no mercado interno.

A última dimensão apontada do ambiente externo é o tipo de indústria. No caso desta pesquisa, ficou evidente que o tipo de indústria é um dos principais elementos que levam as empresas à internacionalização acelerada. “Quando se fala em *games*, a gente não pensa em mercado nacional ou internacional, a gente pensa (sic) mundial”, aponta Saulo Camarotti (2013), quando questionado sobre o tema.

Foi possível perceber, pelos casos estudados, que a presença global reside na natureza da atividade, e que esta é a forma de crescer e de se consolidar como estúdio desenvolvedor de jogos digitais. A dimensão *tipo de indústria* está diretamente relacionada nas empresas, com a orientação internacional, em que uma completa a outra e ambas confirmam a vocação.

Conclui-se, assim, a exploração dos pontos que não fizeram parte das categorias de análise, mas que têm relevância para o processo. Em se tratando daqueles que serviram de categorias, a orientação internacional é o primeiro. Afinal, do ponto de vista teórico, ela está no cerne da definição de EI, além de ser uma das formas de diferenciação entre esse modelo de atuação no exterior e os tradicionais. (COOMBS et al., 2009). Outrossim, o fenômeno EI pode ser explicado pela propensão à internacionalização, no caso das produtoras de jogos.

Dentre os riscos inerentes ao negócio e à atitude dos empreendedores, evidenciou-se nas pesquisas que um deles é manter os negócios apenas no Brasil e não expandir para o mundo. Para um dos entrevistados, trata-se do principal risco. Foram listados, ainda:

- a) riscos contratuais;
- b) visibilidade dos produtos nas lojas virtuais;
- c) tributação à exportação;
- d) defasagem tecnológica;

- e) carência de profissionais qualificados e;
- f) distância geográfica e psíquica.

A orientação internacional, para Leite e Moraes (2012), simboliza uma atitude face ao risco que faz parte do conceito de EI e se liga à característica do empreendedor: de ser apto a correr riscos, aproveitando as oportunidades e, com isso, gerando vantagem competitiva. (DIB et al., 2010).

Outra categoria relevante, do ponto de vista empírico, que apareceu como ponto de diferenciação e de reconhecimento externo, foi o *know-how* científico e técnico. O processo de desenvolvimento com excelência e a qualidade final dos jogos produzidos nos estúdios pesquisados apontam a capacidade técnica como razão do destaque e do sucesso desses produtos. Da mesma forma, os estudos de Dib et al. (2010) confirmam a relação positiva entre o *know-how* científico e técnico e o fato de uma organização ser considerada *global start-up*.

O uso de tecnologias de informação parece se associar à internacionalização acelerada. Dib et al. (2010, p. 237) assinalam que “o avanço nas tecnologias de informação e telecomunicações foi uma das principais razões para emergência das *born globals*, facilitando o seu acesso a mercados internacionais”.

Nos casos abordados nesta pesquisa, as ferramentas possibilitam a produção dos jogos. A Aquiris, por exemplo, é destaque no mundo pelo uso do *software* Unity 3D, o que abriu portas à empresa nas feiras mundiais de tecnologia. Já a computação gráfica é o principal negócio da Napalm. Além disso, todas as organizações adotam *softwares* de gestão para acompanhar o desempenho de seus produtos e, com isso, promover alterações e melhorias necessárias.

O uso de relacionamentos e de *networks* pessoais e profissionais pode ser considerado a porta - ou a oportunidade - para a entrada no mercado internacional de jogos digitais. O acesso a *publishers* - via eventos do setor ou diretamente - possibilita a abertura dos canais de comercialização e de divulgação. Por vezes, ainda, esses parceiros atuam como investidores dos projetos, recebendo uma parcela dos *royalties*, uma vez que o jogo foi vendido. Os editores têm grande poder de barganha na indústria e, por isso, a relação com eles é tão importante, principalmente no início das atividades do estúdio.

Além desses parceiros, um dos casos do estudo contou com um sócio norte-americano que facilitou seu reconhecimento no mercado. Existem, ainda, as parcerias feitas com *blogs* de comunicação da indústria e com as lojas virtuais. A construção de uma *network* sólida é um passo importante na consolidação do negócio no exterior (OVIATT; MCDUGALL,

2005); ademais, os gestores podem apoiar-se em seus contatos para a identificação de oportunidades e para a construção de decisões estratégicas. (COVIELLO, 1995).

Uma categoria teórica que não encontrou embasamento empírico foi a experiência internacional prévia. Apesar de alguns autores discutirem a importância da experiência, como apoio para a diminuição dos riscos e a redução das incertezas relacionadas ao mercado externo (AUTIO et al., 2000; DIB et al., 2010; ZHANG et al., 2009), isso não foi observado nas pesquisas realizadas.

Viabilizou-se, a partir dessa análise, a emergência de proposições que relacionam a construção teórica aos principais achados empíricos das categorias de análise, conforme segue:

P1: empresas da indústria de jogos digitais acompanham os padrões de internacionalização acelerada.

P1a: o *know-how* técnico e científico favorecem a internacionalização acelerada na indústria de jogos digitais.

P1b: a construção de redes de relacionamento facilita a entrada e consolidação dos desenvolvedores de jogos digitais no mercado global.

Através do que foi apresentado nesse capítulo parece coerente o estabelecimento da relação entre internacionalização acelerada e a indústria de jogos digitais. Isso se evidencia na primeira proposição, que contribui para os achados dessa pesquisa e instiga novos estudos para sua confirmação. Da mesma forma as proposições P1a e P1b trazem as duas categorias mais mencionadas e ressaltadas durante as entrevistas, além de serem destaque na literatura específica, o que justifica destacar esses elementos como importantes à internacionalização acelerada.

5.2 Processos Associados (Capacidades)

Para se analisar como capacidades favorecem o EI em empresas desenvolvedoras de jogos digitais, retoma-se aqui a síntese de elementos teóricos antes apresentados, como se pode ver no Quadro 13.

Quadro 13 - Síntese Capacidades

Capacidades para EI: orientação ao mercado internacional, orientação à rede de relacionamentos internacionais, motivação internacional, propensão à inovação internacional, atitude em face ao risco internacional, orientação à aprendizagem internacional.

Capacidades Dinâmicas: processo (integrar, aprender e reconfigurar), posição (reputação, diferencial tecnológico, estrutura, institucional, mercado, limites organizacionais e finanças) e trajetória (dependência de trajetória, oportunidades tecnológicas e avaliação).

Capacidade inovativa: transformar conhecimento e ideias em produtos, em processos em sistemas

Fonte: elaborado pela autora

A habilidade para combinar inovação, proatividade e atitude frente aos riscos da exploração de mercados externos está no cerne da definição de capacidades empreendedoras internacionais. (ZHANG et al., 2009). Acreditam que tal compreensão pode ampliar o entendimento do EI em si. Por isso, a relevância de analisar o fenômeno sob a ótica das capacidades utilizadas pelas empresas. (ZHANG et al., 2009).

A forte ligação entre o conceito de EI e de capacidades para o EI pode ser evidenciada pelas dimensões elaboradas por Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), que se relacionam diretamente com os fatores de influência do processo trazidos por Dib et al. (2010), perceptíveis nos Quadros 12 e 13. Apesar de serem muito adotadas na literatura de capacidades para o EI e fazerem parte da construção dessa parte no referencial teórico, para fins de análise, nesta pesquisa, as dimensões foram desenvolvidas como ações do EI, na seção anterior. Apenas a orientação à aprendizagem e a propensão à inovação integraram as categorias criadas para capacidades.

Os elementos escolhidos, então, para integrar as categorias de análise concernentes às capacidades são: a) capacidade de inovação; b) diferencial de produto e tecnológico; c) flexibilidade e agilidade; d) capacidade de integrar, de aprender e de reconfigurar rotinas; e e) trajetória.

A similaridade dos conceitos abordados e as peculiaridades do contexto estabelecido de empresas desenvolvedoras de jogos digitais motivaram a ampliação do escopo do estudo de apenas capacidades para o EI para capacidades dinâmicas e inovativas. Percebeu-se que poderiam enquadrar-se bem na economia criativa, em que o dinamismo do mercado e, especialmente, o curto ciclo de vida desses produtos impelem as organizações à constante inovação.

Ademais, a reavaliação das rotinas, alinhada à revisão da base de conhecimento e à integração de novas capacidades ao cotidiano operacional (ZAHRA et al., 2006) faz das

capacidades dinâmicas uma resposta às adaptações necessárias para a sobrevivência dessas empresas. (HELFAT et al., 2007).

Os fatores de classificação das capacidades dinâmicas propostos por Teece et al. (1997) formaram as referências do roteiro de pesquisa. Os conceitos de processos, de posição e de trajetória auxiliaram a operacionalizar o tema em categorias de análise que possibilitassem melhor organização dos achados empíricos.

Desenvolvedoras de jogos digitais são empresas, em sua maioria, orientadas ao produto, de acordo com dados da pesquisa. A concepção, a elaboração, a comercialização e o acompanhamento dos *games* parecem determinar a organização interna, no que se refere aos processos. Portanto, os *feedbacks* recebidos, tanto em se tratando de desempenho de vendas, quanto de técnicas, apareceram nas entrevistas como uma das principais formas de alteração das rotinas.

Fazem parte da função dos processos: a integração, a aprendizagem e a reconfiguração das práticas. A integração se relaciona com a habilidade de integrar e de coordenar os recursos, para que surjam novos. (AMBROSINI; BOWMAN, 2009b). Nos casos pesquisados, evidenciou-se a integração através dos relatórios extraídos dos *softwares* de gestão sobre os indicadores dos jogos. No caso da Aquiris - a maior empresa entrevistada, com trinta e oito funcionários - além de usarem os referidos relatórios, os gestores estão constantemente buscando ferramentas que auxiliem a organização dos processos internos.

No que diz respeito à segunda função - que é a aprendizagem - foi possível constatar que essa etapa, nos casos pesquisados, é bastante ágil. Isso parece ser característico da indústria de jogos digitais, em que a agilidade e a flexibilidade são recursos para a diferenciação entre os concorrentes. Aprender e adaptar-se com rapidez oportuniza ser competitivo na indústria a qual o volume de jogos ofertados é maior do que os jogadores conseguem acompanhar.

De acordo com Zollo e Winter (2002), a aprendizagem organizacional se relaciona com a evolução das capacidades dinâmicas. A evolução passa pelo último papel dos processos: a reconfiguração e a transformação. Padrões aprendidos instigam a reorganização das rotinas para o acompanhamento do dinamismo do mercado. Conforme os dados da pesquisa, a reconfiguração é um passo natural à medida que são integrados e aprendidos os *feedbacks* e as informações referentes aos jogos. Os entrevistados afirmaram que as modificações e as melhorias apontadas são rapidamente incorporadas aos processos internos.

A capacidade de ser ágil e flexível, já apuradas como habilidades relevantes para a aprendizagem, apareceram nas entrevistas também como pontos proveitosos para a

organização dos produtos. Tanto a sobreposição de projetos, quanto o tempo de desenvolvimento do *game* são fatores determinantes para o acompanhamento do *timing* do mercado. Ademais, um dos entrevistados declarou que “cada jogo novo é uma *start-up* nova” (SAULO CAMAROTTI, 2013) e isso, para ele, resume um dos grandes desafios de se trabalhar com esse mercado. Por isso, a agilidade e a flexibilidade são recursos indispensáveis à indústria.

Um dos fatores de classificação das capacidades dinâmicas elaborados por Teece et al. (1997) e utilizado como categoria de análise nesta pesquisa é a trajetória. As três formas de impacto desse fator - dependência de trajetória, oportunidades tecnológicas e avaliação - puderam ser identificadas nos casos estudados.

A forma como as empresas pensaram em seus negócios, desde o princípio, na busca da melhor maneira de ingressar no mercado internacional, impulsionou o reconhecimento atual. As escolhas de como atuar e onde, permitiram explorar as oportunidades tecnológicas que se apresentaram em seu caminho, como por exemplo, a Aquiris, que vislumbrou na capacitação da tecnologia Unity 3D (*software* de jogos), a oportunidade de diferenciação. Por fim, a avaliação do desempenho influencia a integração, a aprendizagem e a reconfiguração de capacidades, conforme explicado anteriormente.

O fator que tange à posição de classificação das capacidades dinâmicas foi destacado, na pesquisa, sob o ponto de vista do diferencial de produto e tecnológico, por sua importância para a reputação, o reconhecimento e o desempenho da indústria de jogos digitais. Ambrosini e Bowman (2009a) ponderam que a posição é determinada por forças internas e externas que podem agir a favor - ou contra - a empresa. Nos casos pesquisados, produzir com excelência, utilizando tecnologias de ponta e que gerem bons jogos, promove a confiança no estúdio e os diferencia no mercado.

O dinamismo característico - e já apresentado - da indústria de *games* sugere fluidez dos negócios, o que requer postura flexível, por parte dos empreendedores. Trazida primeiramente por Eisenhardt e Martin (2000), a ligação entre capacidades dinâmicas e o ambiente de atuação revela que, em contextos extremamente voláteis, as mudanças não são previsíveis, nem lineares. Portanto, a determinação da estrutura do setor, assim como do modelo de sucesso e dos competidores, torna-se uma atividade difícil.

A baixa previsibilidade do mercado, em concordância com os pontos trazidos, propugna que as inovações são o caminho para a sustentação da performance. (AKMAN; YILMAZ, 2008). Isso justifica a escolha das capacidades inovativas como complemento às capacidades dinâmicas.

Lawson e Samson (2001, p. 384) asseveram que “capacidade para inovação é a habilidade de continuamente transformar conhecimento e ideias em novos produtos, processos e sistemas para o benefício da empresa e dos *stakeholders*”. Essa capacidade pôde ser percebida durante todas as entrevistas e trazida, através de outras categorias de análise. Evidenciou-se na pesquisa que a capacidade inovativa é a mais presente no cotidiano dessas empresas e, amparada pelos demais elementos aqui ressaltados, mantém os estúdios em atividade.

Mediante as análises desta seção, desenvolveram-se proposições que destacam a teoria e os achados empíricos do trabalho.

P2: capacidades dinâmicas favorecem o EI na indústria de jogos digitais;

P3: capacidades inovativas são uma resposta à baixa linearidade e à imprevisibilidade característica da indústria de jogos digitais.

Ambas as proposições, construídas ao final da pesquisa, merecem maior aprofundamento, no intuito de instigar novas pesquisas sobre o tema. Mesmo assim, a literatura sustenta o que foi observado nos cinco casos do estudo, em que a capacidade de reavaliação constante das rotinas, buscando acompanhar o dinamismo do mercado, é a resposta para se manter competitivo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve como objetivo geral *analisar a relação entre capacidades e EI em desenvolvedores de jogos digitais*. A motivação para pesquisar o tema surgiu da observação não sistemática de que empresas intensivas em conhecimento - como as pesquisadas - têm facilidade de atuar globalmente. Seja pelas baixas barreiras inerentes à atividade, seja pela forma de consumo dos jogos digitais, o fenômeno do EI parece ser a solução para negócios de natureza global.

Os objetivos específicos tiveram como foco a descrição das características da indústria de jogos digitais, no que se refere à organização de sua cadeia produtiva; a análise de ações de EI em empresas desenvolvedoras de jogos; e, a análise de como capacidades favorecerem a atividade de empreendedorismo internacional em empresas desenvolvedoras de jogos digitais. O atingimento destes foi possível através da análise dos casos de estudo e de dados sobre essa indústria no Brasil.

Para fins de considerações conclusivas do trabalho, seguem as principais descobertas relacionadas a cada objetivo específico, as contribuições da pesquisa, as implicações gerenciais e, por fim, as limitações e as sugestões para a construção de futuros estudos.

6.1 Caracterização da Indústria

No que se refere a indústria de jogos digitais, destaca-se que tem conquistado mercado significativo em seus pouco mais de quarenta anos de história. Os jogos fazem parte do cotidiano de milhares de pessoas e, devido ao seu conteúdo criativo e cultural, podem influenciar comportamentos de consumo.

A mudança prevista por pesquisas do setor, em que o consumo por *games* em dispositivos móveis e *on-line* será maior do que o consumo da plataforma mais tradicional - o console - poderá promover a aproximação entre os estúdios desenvolvedores e os clientes finais. A facilidade de oferta (via lojas *on-line* e lojas de aplicativos de *smartphones*) gerou quebra de paradigmas nessa indústria, que é intrinsecamente global. A natureza do setor sempre foi global, contudo, com a potencialização viabilizada pela internet, isso ficou mais evidente.

O Brasil está entre os cinco maiores consumidores de jogos do mundo, porém, a maturidade da indústria ainda está em desenvolvimento. Com quase 200 estúdios, o país ainda

apresenta dificuldades para se organizar, para estabelecer e para reconhecer o setor, no intuito de criar o enquadramento econômico específico que os diferencie das demais empresas produtoras de *software*. Seu impacto positivo nas dimensões culturais, econômicas e de geração de emprego de alta qualidade, tende a ser barrado pela alta tributação, pela pirataria e pelas baixas oportunidades locais.

A constituição da associação *Brazilian Game Developers* pode representar uma forma de melhorar tal situação. Tanto do ponto de vista de promoção externa, como de organização interna, a instituição se comprometeu em contribuir com a clareza de informações sobre o setor de modo que auxiliem as empresas e o governo. Da mesma forma, a Associação de Desenvolvedores de Jogos Digitais do Rio Grande do Sul tem trabalhado para divulgar as empresas do Estado e para organizar os dados setoriais.

A cadeia produtiva dos jogos pode ser dividida em sete estágios - a saber: financiamento, desenvolvimento, produção, *publishing*, distribuição, varejo e consumo - podendo ela ser verticalizada - ou não. Tendo em vista o tempo médio de desenvolvimento de um *game* - que pode variar de oito a quinze meses - o financiamento tem importante tarefa para o início de cada projeto, podendo ter origem externa ou de ganhos dos demais jogos da empresa.

Dependendo do tamanho do jogo, o desenvolvimento e a produção se processam internamente - ou busca-se terceirizar as partes. O *outsourcing* é uma prática comum no maiores jogos e uma oportunidade para estúdios com qualidades técnicas específicas do mundo inteiro. Quatro dos cinco casos pesquisados desenvolvem e produzem dentro das empresas, todos os seus jogos.

Tão relevantes quanto a concepção e a elaboração do *game*, são a publicação e a distribuição, que ainda dominadas pelas grandes *publishers* do mercado. Seu poder de barganha junto às plataformas de divulgação e de comercialização oportuniza posição de destaque na cadeia. Com a facilidade da publicação por conta própria, diversas empresas têm tentado atingir seus consumidores dessa forma, mas ainda assim, a maneira mais fácil de ter seus produtos ressaltados é através das *publishers*.

O varejo e o consumo são as últimas etapas e podem ser físicas ou *on-line*. A visibilidade no varejo aponta o sucesso de um jogo. A oferta existente supera, em muito, a possibilidade de os jogadores acompanharem tudo o que é lançado, por isso a importância de se estar em destaque nas lojas. Um dos entrevistados, inclusive, salientou que a baixa visibilidade pode ser a razão do insucesso de nove entre dez empresas brasileiras que desenvolvem jogos.

A cadeia está intimamente relacionada e o resultado de cada *game* depende da qualidade desse relacionamento. Em uma indústria em que a concorrência não é local e, sim, global, e o volume de concorrentes é substancial, logo, o alinhamento entre os sete estágios pode se tornar um diferencial competitivo.

Através dos casos pesquisados, se compreendeu melhor as organizações e como atuam na cadeia. As considerações finais acerca das ações que os levaram ao EI têm seguimento, nas próximas seções.

6.2 Ações para o EI

O fenômeno do EI, de acordo com o que foi explanado na fundamentação teórica, pôde ser observado nos casos pesquisados. Desenvolvedores de jogos parecem enquadrar-se bem nas características das empresas empreendedoras internacionais, começando pela escolha do nome dos casos do estudo, que não revelam a nacionalidade, demonstrando a vocação e a orientação para o mercado externo.

Atuar globalmente evidenciou-se como a única forma de atuar na indústria de jogos. Devido às limitações do setor no Brasil e às baixas barreiras, a entrada no mercado internacional não teria razão, na opinião dos respondentes, para restringir a presença ao consumo brasileiro. Portanto, a orientação e o foco externo fazem parte da idealização do negócio.

As limitações do ambiente brasileiro se relacionam com: a) políticas restritivas; b) baixo apoio, por parte das instituições; c) poucas possibilidades de crescimento; d) pela intensidade da competição. Tais elementos externos à empresa não compuseram as categorias de análise, mas seu conhecimento contribuiu para a percepção da dinâmica do setor.

Motivados, então, pelo ambiente desfavorável no Brasil e pela natureza global da atividade, os estúdios buscaram em mercados internacionais a solução para seus negócios. Uma maneira de ingressar no referido ambiente é através de parcerias com *publishers*. O apoio foi fundamental, nos casos estudados, tanto para o reconhecimento externo, quanto para o conhecimento do acesso ao consumidor. A Rockhead Games e a Behold Studios são exemplos que ampararam-se no princípio nesses parceiros e, quando entenderam como atuar diretamente com os canais de comercialização, passaram a publicar seus jogos por conta própria.

Isso foi possível não apenas pelo conhecimento do caminho para atingir o cliente final, mas também pela qualidade dos produtos, reconhecida pelo meio. Empresas que são destaque

nas lojas tendem a atrair e a manter consumidores para demais jogos que vierem a produzir. O alcance do *status* é embasado pela qualidade de cada *game*, adquirida através do *know-how* técnico e científico.

A capacidade técnica se evidenciou nos casos do estudo como diferencial frente à concorrência. Ademais, configurou a forma de se manter competitivo e de antecipar possíveis cópias, produzindo de maneira acelerada, na intenção de acompanhar o *timing* do mercado, já que o não acompanhamento do mercado pode ocasionar um risco para o negócio.

Os principais riscos mencionados estão relacionados com outros pontos, como o risco de não ter a visibilidade esperada nas lojas, o que pode acarretar em baixas vendas e em prejuízo para o projeto. As questões contratuais com parceiros também apareceram como risco, pela dificuldade de se compreender todos os pontos de um contrato técnico em outra língua. A distância geográfica e psíquica do parceiro pode ser o ponto para a insegurança, no que tange aos contratos, além de dificultar a comunicação entre as partes, por vezes.

Outro ponto apurado como risco à atuação dessas empresas foi a possível defasagem tecnológica, em relação ao resto do mundo. Nisso entram as tecnologias da informação e sua relevância para essa indústria, que tem na tecnologia o meio para a produção de seus jogos. Além do uso de *softwares* para o desenvolvimento dos produtos, os entrevistados indicaram o uso de outras ferramentas para a gestão e o acompanhamento do andamento dos projetos, em termos de uso e de vendas.

Por todos os elementos supracitados, pode-se afirmar que a escolha por estudar desenvolvedores de jogos para entender melhor o fenômeno do EI foi acertada. Através dos casos, desenharam-se os conceitos pesquisados nos dados empíricos.

6.3 Processos Associados (capacidades)

Desde o princípio desta pesquisa, entendeu-se que identificar e analisar capacidades utilizadas pelas empresas que buscavam na internacionalização acelerada um caminho para seus negócios poderia ser uma forma de compreender melhor o processo, como um todo. Para tal, procuraram-se referências teóricas que abordassem a relação. Pelas características do contexto escolhido - em que as mudanças são constantes e não lineares - decidiu-se amparar-se, também, nos conceitos de capacidades dinâmicas e capacidades inovativas.

No que se refere às capacidades dinâmicas, a forma de análise utilizada foi através dos fatores de classificação: processos, posição e trajetória. Os processos de integração, de aprendizagem e de reconfiguração em desenvolvedores de jogos digitais estão relacionados

com o andamento dos projetos. As rotinas são organizadas por projetos e por acompanhamento de vendas, do comportamento dos jogadores, do tempo de envolvimento com o jogo, dentre outros aspectos, acarretando insumo para as adaptações de processos internos.

As informações que são integradas, rapidamente são aprendidas. Quatro das cinco empresas pesquisadas têm menos de doze pessoas trabalhando, o que facilita a comunicação interna e proporciona ágil alinhamento processual. Mesmo a Aquiris, que possui trinta e oito colaboradores, divide sua equipe em projetos e busca manter o fluxo de trocas o mais fluidamente possível, para não perder o *timing* do mercado.

A agilidade e a flexibilidade identificadas nas pesquisas concederam aos estúdios a possibilidade de reconfigurar rotinas, rapidamente. Além disso, permitiram que haja sobreposição de projetos, caso necessário, para manterem-se competitivos.

O desafio de reinventar-se sempre - o que é algo idiossincrático dessa indústria - estimula a capacidade de inovação nessas empresas. A necessidade de constantemente inovar se relaciona com o fato de que um produto cultural, como é o caso dos jogos, tende a extinguir-se rapidamente. Assim, a forma encontrada para sustentar a performance e diferenciar-se da concorrência está na capacidade inovativa de tais empresas.

A posição em que os casos do estudo se encontram no mercado pode ser revelada através do diferencial de produto e de tecnologia. A reputação, o reconhecimento e o desempenho se relacionam diretamente com a capacidade de produzir com excelência, adotando tecnologias de ponta e criando bons jogos.

Ainda, a trajetória seguida por cada empresa influenciou - e permanece influenciando - as decisões estratégicas, a identificação das oportunidades tecnológicas que se apresentam e a forma de avaliar o desempenho dos produtos. Os entrevistados ressaltaram a relevância de sua história e seu impacto no reconhecimento no mercado e na maneira de sustentar a atividade.

Percebeu-se, por conseguinte, a conexão próxima entre todos os pontos abordados na pesquisa. Cada elemento parece depender do outro, para que o negócio de desenvolvimento de jogos funcione. A pesquisadora acredita que a peculiaridade de uma atividade intensiva em conhecimento, na qual a fluidez dos processos fica evidente, enriqueceu os achados deste trabalho.

6.4 Contribuições da Pesquisa

Como contribuições da pesquisa, cabe destacar, primeiramente, o seu uso, por parte empresas do setor que estejam buscando oportunidades internacionais. Espera-se que, através do exposto, possam ser gerados subsídios que auxiliem estúdios a tomarem a decisão de atuar no mercado externo. Ainda no âmbito profissional, aquelas que já disponibilizam seus jogos para outros países podem encontrar neste trabalho elementos que as auxiliem, no sentido de recomendar ações e rotinas que visem sustentar o bom desempenho.

A pesquisa pode, também, ser interessante para os órgãos públicos responsáveis pelo fomento da economia criativa e configurar uma ferramenta de incentivo à organização da indústria, junto aos ditos órgãos. Sua relevância para a economia sugere o enquadramento econômico específico que facilite a identificação, a mensuração e o planejamento para o setor. Através disso, podem ser desenvolvidas políticas de atração de investimentos, de promoção das empresas, dentre outras possibilidades.

Do ponto de vista acadêmico, acredita-se que tenha sido possível contribuir para as pesquisas sobre EI no Brasil, as capacidades para o EI, as capacidades dinâmicas e inovativas em empresas intensivas em conhecimento e sobre a indústria de jogos em si, sob a ótica gerencial. Entende-se que ainda há bastante espaço, nesses temas, para a ampliação do conhecimento, embora a maioria ainda seja insipiente no país.

Uma maneira de ampliar os estudos está na elaboração das proposições. Essa contribuição, emergida das análises dessa pesquisa, pode ser uma motivação para pesquisadores da área. A própria autora tem interesse em dar continuidade ao trabalho, aprofundando as proposições, elencadas a seguir:

P1: empresas da indústria de jogos digitais acompanham os padrões de internacionalização acelerada.

P1a: o *know-how* técnico e científico favorecem a internacionalização acelerada na indústria de jogos digitais.

P1b: a construção *networks* sólidas facilita a entrada e consolidação dos desenvolvedores de jogos digitais no mercado global.

P2: capacidades dinâmicas favorecem o EI na indústria de jogos digitais;

P3: capacidades inovativas são uma resposta à baixa linearidade e à previsibilidade característica da indústria de jogos digitais.

6.5 Implicações gerenciais

Quanto às implicações gerenciais da pesquisa, insta destacar a evidência de EI no Brasil. Mesmo com dificuldades, atravessadas por todos empreendedores brasileiros, o estudo apresentou exemplos que conseguiram se inserir na cadeia global e têm obtido reconhecimento internacional.

Apesar da observação de que a formação fora do País não é fator restritivo à presença nos fóruns externos, o uso do inglês é indispensável para tal. Além disso, a capacidade técnica destacou-se como ponto relevante a participação bem sucedida nesse mercado.

Tal constatação permite o entendimento da importância do ensino superior de qualidade que forme profissionais competentes. A formação dos pesquisados os auxiliou não apenas no desenvolvimento técnico pessoal de cada um, como também oportunizou um ambiente de relacionamentos interpessoal. Desses relacionamentos surgiram alguns dos casos pesquisados. Isso revela que habitats de inovação podem ser fontes de parcerias futuras.

6.6 Limitações e Sugestões de Pesquisas Futuras

A escolha pela pesquisa qualitativa sempre deixa de contar com possíveis generalizações, em detrimento do aprofundamento dos porquês os processos ocorrem - e da forma como ocorrem. Disso surge a primeira limitação: utilizar a pesquisa para a compreensão de uma realidade. Para que fosse pertinente a confirmação de que os achados deste estudo refletem a realidade, se faz necessária a ampliação das empresas pesquisadas.

Outra limitação partiu de os dados empíricos serem apurados sob o ponto de vista apenas dos empreendedores. Para os objetivos desta pesquisa, o enfoque foi suficiente, contudo, a realização de outras entrevistas, com outros atores envolvidos no processo, poderia ofertar novos achados.

No que diz respeito às sugestões para pesquisas futuras, entende-se que as proposições emergidas das análises podem representar um caminho. A confirmação - ou não - delas requer maior aprofundamento, o que poderá suprir lacunas identificadas na literatura e abrir espaço para pesquisadores do tema no Brasil.

REFERENCIAS

- ABRAGAMES (Associação Brasileira de Desenvolvedores de Jogos Eletrônicos). (2008). **A indústria brasileira de jogos eletrônicos**. Recuperado em 05 de fevereiro, 2014, de http://www.abragames.org/wp-content/uploads/2013/04/Abragames-Pesquisa_2008.pdf
- AKMAN, G.; YILMAZ, C. Innovative Capability, Innovation Strategy and Market Orientation: an Empirical Analysis in Turkish Software Industry. **International Journal of Innovation Management**, v. 12, n. 01, p. 69–111, mar 2008.
- ALLEN, J. P.; KIM, J. **IT and the video game industry: tensions and mutual shaping**. **Journal of Information Technology**. [S.l.: s.n.]. , 2005
- ALTINKEMER, K.; SHEN, W. A Multigeneration Diffusion Model for IT-Intensive Game Consoles. **Journal of the Association for Information Systems**, v. 9, n. 8, p. 442–461, 2008.
- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 29–49, 2009a.
- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. Dynamic capabilities: An explanation of how firms renew their resource base. **British Journal of Management**, v. 20, n. S1, p. 1–41, 2009b.
- ARIFFIN, N.; FIGUEIREDO, P. N. Internationalisation of Innovative Capabilities: counter-evidence from the electronics industry in Malaysia and Brazil. **Management of Technological Change and R&D**, p. 1–28, 2003.
- AUTIO, E.; GEORGE, G.; ALEXY, O. International Entrepreneurship and Capability Development-Qualitative Evidence and Future Research Directions. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 1, p. 11–37, 17 jan 2011.
- AUTIO, E.; SAPIENZA, H. J.; ALMEIDA, J. G. Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 5, p. 909–924, 2000.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.

BAUER, M. W. Análise de Conteúdo Clássica: Uma Revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (orgs.). **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som – Um Manual Prático**. Petrópolis: Vozes, 8.ed., 2010.

BLOODGOOD, J. M.; SAPIENZA, H. J.; ALMEIDA, J. G. The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 61–76, 1996.

BOBIRCA, A.; CRISTUREANU, C.; MICLAUS, P.-G. Exploring the Conceptual Underpinnings of the Creative Industries. **Annals of the University of Oradea, Economic Science Series**, v. 2, p. 88–94, 2009.

BRUTON, G. D.; AHLSTROM, D.; OBLOJ, K. Entrepreneurship in Emerging Economies: Where Are We Today and Where Should the Research Go in the Future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, n. January, p. 1–15, 2008.

BUTLER, J. E.; DOKTOR, R.; LINS, F. A. Linking international entrepreneurship to uncertainty, opportunity discovery, and cognition. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 2, p. 121–134, 13 abr 2010.

CARDOSO, M. V. **A proposição de um modelo de análise para a indústria criativa de videogames no Brasil**, 2013, pp. 334. Tese (doutorado em administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

COOMBS, J. E.; SADRIEH, F.; ANNAVARJULA, M. Two decades of international entrepreneurship research: what have we learned - where do we go from here? **International Journal of Entrepreneurship**, v. 13, p. 23–65, 2009.

CORREIO BRAZILIENSE. **Indústria de games no Brasil registra aumento de 135% em vendas**. 29 out. 2013. Disponível em: < http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/tecnologia/2013/10/29/interna_tecnologia,395899/industria-de-games-no-brasil-registra-aumento-de-135-em-vendas.shtml>. Acesso em: 16 mar. 2014.

COSTA, A. D.; SOUZA-SANTOS, E. R. DE. Economia criativa: novas oportunidades baseadas no capital intelectual. **Economia e Tecnologia**, v. 25, 2011.

COVIELLO, N. E.; MUNRO, H. J. **Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development.** *European Journal of Marketing.* [S.l: s.n.]. , 1995

COVIELLO, N.; MUNRO, H. Network relationships and the internationalization process of small software firms. *International Business Review*, v. 6, n. 4, p. 361–386, 1997.

DANA, L. P. Handbook of research on international entrepreneurship. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 1, n. 1, p. 135–152, 2004.

DEFILLIPPI, R.; GRABHER, G.; JONES, C. Introduction to paradoxes of creativity: managerial and organizational challenges in the cultural economy. *Journal of Organizational Behavior*, v. 28, p. 511–521, 2007.

DIB, L. A.; ROCHA, A.; SILVA, J. F. The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 8, n. 3, p. 233–253, 17 fev 2010.

DIGI-CAPITAL. **Global Games Investment Review 2014 Executive Summary.** . [S.l: s.n.]. , 2014

DIMITRATOS, P.; PLAKOYIANNAKI, E. Theoretical Foundations of an International Entrepreneurial Culture. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 1, n. 2, p. 187–216, 2003.

DUNNING, J. H. **The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions.** *Journal of International Business Studies.* [S.l: s.n.]. , 1988

DUTSE, A. Y. Linking absorptive capacity with innovative capabilities: A survey of manufacturing firms in Nigeria. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, v. 11, n. 2, p. 167–183, 2013.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, v. 21, p. 1105–1121, 2000.

EMARKETER. **Brazil leads digital games in latin america.** Retrieved in January 12th, 2014, from <http://www.emarketer.com/Article/Brazil-Leads-Digital-Games-Market-Latin-America/1010388>.

ESPM; SIOUX; BLEND. **Pesquisa Game Mobile Brasil**. . [S.l: s.n.], , 2013

EXAME. **O boom da indústria de games no brasil em 10 números**. 05 set. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/album-de-fotos/10-numeros-sobre-a-industria-dos-games-no-brasil>>. Acesso em: 16 mar. 2014.

FIRJAN. **Indústria criativa - mapeamento da indústria criativa no Brasil**. . [S.l: s.n.], , 2012

FLORIDA, R. **The Rise of the Creative Class**. [S.l.]: Basic Books, 2002. v. newp. 15–25

GALLAHER, S.; PARK, S. H. Innovation and Competition in Standard-Based Industries: A Historical Analysis of the U.S. Home Video Game Market. **IEEE transactions on engineering management**, v. 49, n.1, p. 67-82, 2002.

GAMEINDUSTRY. **US spent \$15.39 billion on games in 2013 – NPD**. 11 fev. 2014. Disponível em: <<http://www.gamesindustry.biz/articles/2014-02-11-us-spent-USD15-39-billion-on-games-in-2013-npd>>. Acesso em: 14 mar. 2014.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e Grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (orgs.). **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som – Um Manual Prático**. Petrópolis: Vozes, 8.ed., 2010.

GEORGE, G.; ZAHRA, S. A.; AUTIO, E.; SAPIENZA, H. J. By Leaps and Rebounds: Learning and The Development of International Market Entry Capabilities in Start-Ups. **Academy of Management Proceedings**, p. B1–B7, 2004.

GIAMARTINO, G. A.; MCDOUGALL, P. P.; BIRD, B. J. International Entrepreneurship: The State of the Field. **Entrepreneurship Theory and Practice**, n. Fall 1993, p. 37–43, 1993.

GRANTHAM, A.; KAPLINSKY, R. Getting the measure of the electronic games industry: developers and the management of innovation. **International Journal of Innovation Management**, v. 9, n.2, p. 183–213, 2005. GULATI,

HAIR JR., J.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HELFAT, C. E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; *et al.* Dynamic Capabilities: Foundations. **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change In Organizations**. [S.l: s.n.], 2007. p. 160.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. **Strategic Organization**, v. 7, n. 1, p. 91–102, 2009.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; CAMP, S. M.; SEXTON, D. L. Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6-7, p. 479–491, jun 2001.

HOWKINS, J. **The Creative Economy: How People Make Money from Ideas**. [S.l: s.n.], 2001. p. 288

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. 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, 1977.

JOHNS, J. Video games production networks: value capture, power relations and embeddedness. **Journal of Economic Geography**, v. 6, n. 2, p. 151–180, 2006.

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, 8 jan 2004.

KONG, L.; GIBSON, C.; KHOO, L.; SEMPLE, A. Knowledges of the creative economy: Towards a relational geography of diffusion and adaptation in Asia. **Asia-Pacific Viewpoint**, v. 47, n. 2, p. 173–194, 2006.

KUIVALAINEN, O.; PUUMALAINEN, K.; SINTONEN, S.; KYLÄHEIKO, K. Organisational capabilities and internationalisation of the small and medium-sized information and communications technology firms. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 2, p. 135–155, 20 abr 2010.

LANDRY, C. **The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators**. [S.l.]: Earthscan, 2000. v. 36p. 300

LANDSMAN, V.; STREMERSCHE, S. **Multihoming in Two-Sided Markets: An Empirical Inquiry in the Video Game Console Industry.** *Journal of Marketing*. [S.l.: s.n.], 2011

LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing Innovation Capability in Organisations: a Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Innovation Management*, v. 05, n. 03, p. 377–400, set 2001.

LEITE, Y. V. P.; MORAES, W. F. A. DE. Empreendedorismo Internacional: Proposição de um Framework. *ENANPAD, 36. Anais...*, p. 1–15, 2012.

LISBOA, A.; SKARMEAS, D.; LAGES, C. Innovative capabilities: Their drivers and effects on current and future performance. *Journal of Business Research*, v. 64, n. 11, p. 1157–1161, nov 2011.

LOW, V. F. **Desenvolvendo as Capacidades Dinâmicas em Startup do Setor de Tecnologia da Informação.** 2011, pp. 119. Dissertação (mestrado em administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2011.

MAINELA, T.; PUHAKKA, V. Role of Networks in Emergence of International New Ventures. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, v. 3, n. 1, p. 5-25, 2011.

MARKUSEN, A.; WASSALL, G. H.; DENATALE, D.; COHEN, R. Defining the Creative Economy: Industry and Occupational Approches. *Economic Development Quarterly*, v. 22, n. 24, p. 24–45, 2008.

MCDUGALL, P. P.; OVIATT, B. M. International Entrepreneurship: the Intersection of Two Research Paths. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 5, p. 902–906, 1 out 2000.

MCDUGALL, P. P.; OVIATT, B. M.; SHRADER, R. C. A Comparison of International and Domestic New Ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 1, p. 59–82, 2003.

MIGUEZ, P. Economia criativa: uma discussão preliminar. **Teorias & políticas da cultura: visões multidisciplinares.** [S.l.: s.n.], 2007. p. 95–114.

NINTENDO (Nintendo Company, Ltd). **Company History**, 2007. Disponível em < <http://www.nintendo.com/corp/history.jsp>>. Acesso em: 20 dez. 2007.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. Toward a Theory of International New Ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, 1994.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 2, p. 30–43, 1 maio 1995.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. **Entrepreneurship Theory and Practice**, n. September, p. 537–554, 2005.

PEIRIS, I. K.; AKOORIE, M. E. M.; SINHA, P. International entrepreneurship: A critical analysis of studies in the past two decades and future directions for research. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 10, n. 4, p. 279–324, 14 out 2012.

PERUCIA, A. S. **Estratégias colaborativas na indústria brasileira de jogos eletrônicos** *Estratégias colaborativas na indústria brasileira de jogos eletrônicos*, 2008, pp.191. Dissertação (mestrado em administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2008.

RAY, D. M. Entrepreneurial Companies “Born” International: Four Case Studies. **Babson Entrepreneurialship Research Conference on Entrepreneurialship**. St. Louis, IL, 1989.

RIALP, A.; RIALP, J.; KNIGHT, G. A. **The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?** **International Business Review**. [S.l: s.n.], 2005

ROESCH, S. M. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para pesquisa, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1999.

RIBEIRO, F. F.; OLIVEIRA, M. M. J.; BORINI, F. M. Internacionalização Acelerada de Empresas de Base Tecnológica: o Caso das Born Globals Brasileiras. **RAC**, v. 16, n. 6, p. 866–888, 2012.

ROUDINI, A. The Role of International Entrepreneurship Capability on International Performance in Born Global Firms. **iBusiness**, v. 04, n. 02, p. 126–135, 2012.

SANCHEZ, R.; HEENE, A.; THOMAS, H. **Dynamics of competence-based competition : theory and practice in the new strategic management**. [S.l.]: Pergamon, 1996. v. 30p. xii, 403p

SEIFERT, R. E.; CHILD, J.; RODRIGUES, S. B. The role of interpretation in the internationalization of smaller Brazilian firms. **BAR. Brazilian Administration Review**, v. 9, n. 4, p. 475–497, dez 2012.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados Qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações**. Porto Alegre: Artmed, 3.ed., 2009.

SOFTEX (Sociedade para a Promoção da Excelência do Software Brasileiro). **Tecnologias de Visualização na Indústria de Jogos Digitais: potencial econômico e tecnológico para a indústria brasileira de software**. Observatório Digital Softex, 2005. Disponível em <<http://observatorio.softex.br>>. Acesso em: 10 jul. 2006.

SPENCE, M. **International Strategy Formation in Small Canadian High-Technology Companies--A Case Study Approach**. **Journal of International Entrepreneurship**. [S.l.]: Springer Science & Business Media B.V. Disponível em: <<http://w3.bgu.ac.il/lib/customproxy.php?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=18453314&site=edslive&authtype=ip,uid&custid=s4309548&groupid=main&profile=eds>>. , 2003

STEFANO, G. DI; PETERAF, M.; VERONA, G. Dynamic capabilities deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 4, p. 1187–1204, 23 abr 2010.

STYLES, C.; SEYMOUR, R. G. **Opportunities for marketing researchers in international entrepreneurship**. **International Marketing Review**. [S.l: s.n.]. , 2006

SUBRAMANIAM, M.; YOUNDT, M. A. The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 3, p. 450–463, 1 jun 2005.

SUCIU, M.-C.; IORDACHE, P. M.; IVANOVICI, M. Creative Economy. Determinants and Strakes of Creativity and Innovation Management. Regional Ingression. **Journal of Economic Literature**, v. 16, n. 1, p. 208–212, 2007.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

TSCHANG, F. T. **VIDEOGAMES AS INTERACTIVE EXPERIENTIAL PRODUCTS AND THEIR MANNER OF DEVELOPMENT**. **International Journal of Innovation Management**. [S.l: s.n.]. , 2005

UNCTAD. **Creative Economy**. . [S.l: s.n.]. , 2010

VAPOLA, T. J. The laws of attraction: What attracts innovative start-up firms to partnerships with global MNCs? **Journal of International Entrepreneurship**, v. 9, n. 1, p. 39–61, 23 nov 2010.

VENKATARAMAN, S. The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective. **Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth**. [S.l.]: JAI Press Inc, 1997. p. 119–138.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31–51, 2007.

WALSHAM, G. **Interpreting Information Systems in Organisations**. West Sussex: John Wiley&Sons, 1993.

WILLIAMS, D. Structure and competition in the U.S. home video game industry. **International Journal on Media Management**. [S.l: s.n.]. , 2002.

WINTER, S. G. Understanting Dynamic Capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.

YAMAKAWA, Y.; PENG, M. W.; DEEDS, D. L. What Drives New Ventures to Internationalize from Emerging to Developed Economies? **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 1, n. January, p. 59–83, 2008.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2.ed., 2001.

ZAHRA, S. A. A Theory of International New Ventures: A Decade of Research. **Journal of International Business Studies**, v. 36, n. 1, p. 20–28, 2005.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda. **Strategic Entrepreneurship: creating a new mindset**, p. 255–288, 2002.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 4, p. 917–955, 2006.

ZHANG, M.; TANSUHAJ, P.; MCCULLOUGH, J. International entrepreneurial capability: The measurement and a comparison between born global firms and traditional exporters in China. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 7, n. 4, p. 292–322, 2 dez 2009.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339–351, jun 2002.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE PESQUISA

Empresa:

Nome:

Cargo:

Tempo de empresa:

Tempo no mercado:

Parte I - Apresentação da Empresa		1 – Conte um pouco do histórico da empresa.	
Parte II – Conceitos de Empreendedorismo Internacional		2 – Em que momento a empresa decidiu internacionalizar-se? Como ocorreu essa decisão (oportunidade, mercado, país?)	
		3 – Os executivos da empresa X já tinham experiência no mercado externo? Se sim, como esse conhecimento prévio auxiliou o processo?	
		4 – De que forma essa internacionalização é administrada no exterior? (estrutura)	
		5 – Quais as principais vantagens identificadas/imaginadas (caso ainda não tenham isso muito claro) de fazer parte do cenário internacional?	
		6 – Como ocorre a proteção dos direitos ou do conhecimento gerado pelo game da empresa em mercados externos? E no Brasil?	
		Parte III – Capacidades para o EI	
7 – Desde que decidiu levar o game x/y/z para o mercado internacional, a empresa já conseguiu avaliar o seu desempenho nesse mercado? Que tipo de indicadores são utilizados para essa mensuração?			
8 – A medida que entende-se a necessidade de uma melhoria ou adaptação no game, como é tomada essa decisão? Qual o passo-a-passo para essa modificação? *			
9 – De que forma são identificadas as estratégias que agregam valor para os clientes externos?			
10 – Como diferenciam-se da concorrência? (verificar se acompanham a concorrência externa).			
<i>Orientação para Rede de Relacionamentos Internacional</i>			
11 – São realizadas parcerias no exterior? Como é o relacionamento com outras empresas? De que forma essas relações auxiliam no processo e desenvolvimento dos negócios?			
<i>Propensão Internacional a Inovação</i>			
12 – (Verificar o que já foi dito até aqui sobre propensão internacional a inovação) Na idealização da internacionalização, a empresa desenvolveu um game próprio para o mercado externo? Isso foi uma decisão interna ou o game foi solicitado por este mercado?			
Parte III – Capacidades para o EI			
		13 – Quais foram os riscos identificados no processo de internacionalização? Como superaram estes? (recursos limitados)	
		<i>Orientação à Aprendizagem Internacional</i>	
Capacidades Dinâmicas		14 – Se fez necessária a adaptação da empresa em termos de processos internos para a realização dessa internacionalização? (Dependendo do tempo que atuam no exterior) Isso ainda se faz necessário? (Constância da adaptação)	
		15 – Como se dá o processo de aprendizagem internacional? Ou seja, como a empresa aprende o caminho que deve seguir em termos de processos e rotinas? (learning-by-doing ou tentativa-e-erro?) *	
		<i>Processo</i>	16 - De que forma ocorre o desenvolvimento dos games para o mercado externo (em termos de rotinas)?
			17 - Como são realizadas as decisões estratégicas na empresa?
			18 - Como é replicado o conhecimento internamente?
			19 - (verificar o que foi dito até aqui em termos de adaptação) Falamos sobre a adaptação/ melhoria do produto, o que pode ser comentado sobre as adaptações/evoluções/ transformações de rotinas, processos especialmente no contexto da internacionalização?
			20 - (Caso não tenha sido mencionado ainda) Como são identificadas essas oportunidades de melhoria?
			21 - Sobre a eliminação de recursos que já não fornecem diferencial a empresa ou vantagem competitiva, como ocorre esse descarte?
		<i>Posição</i>	22 - De que forma você posicionaria a sua empresa em termos de diferencial tecnológico, reputação e estrutura?
		<i>Trajatória</i>	23 - (Verificar se ainda não ficou claro) Que estratégias (decisões) você percebe que foram cruciais para a trajetória da empresa até aqui?

APÊNDICE B - AUTORIZAÇÕES DE USO DO NOME DO ENTREVISTADO E DA EMPRESA

Figura 13 – Autorização Swordtales

Vitor Severo Leães
 Para: Julia Azevedo
 Re: Autorização para utilização de nome

16 de abril de 2014 11:41
[Ocultar Detalhes](#)
[Caixa de Entrada - Gmail](#) 2

Bom dia Júlia.

Autorizo a utilização do meu nome, Vitor Severo Leães, e da minha empresa, Swordtales, para serem utilizados na pesquisa com fins acadêmicos realizada por Júlia Azevedo.

Porto Alegre, 16 de abril de 2014.

atenciosamente

[Ver Tudo de Júlia Azevedo](#)

--
Vitor Severo Leães
 Producer

Figura 14 – Autorização Rockhead Games

Fernando D'Andrea
 Para: Julia Azevedo
 Re: Autorização dissertação

22 de abril de 2014 11:47
[Ocultar Detalhes](#)
[Caixa de Entrada - Gmail](#) 2

Júlia

Podes citar a mim e à empresa.

atenciosamente,

Fernando Peña D'Andrea
 Rockhead Games
dandrea@rockheadgames.com
 Skype: fernando_dandrea
 +55 51 3019 4177
 +55 51 9868 0268

[Ver Tudo de Júlia Azevedo](#)

Julia Azevedo
 Para: dandrea@rockheadgames.com
 Autorização dissertação

17 de abril de 2014 20:01
[Ocultar Detalhes](#)
[Enviadas - Gmail](#) 1

Oi Fernando,

Muito obrigada por mais essa.

Aguardo tua autorização para utilização do teu nome e da Rockhead Games na minha dissertação.

Abs,

Júlia

Figura 15 – Autorização Aquiris

☆ **Israel Mendes**
 Para: Julia Azevedo
 Re: Autorização Júlia

9 de maio de 2014 15:48
[Ocultar Detalhes](#)
[Caixa de Entrada - Gmail](#)

Oi, Julia. Autorizo sim.
 Pode usar o meu nome e o da AQUIRIS no seu trabalho.

Um abraço.

ISRAEL MENDES
 Creative Director

AQUIRIS GAME STUDIO
www.aquiris.com.br
 + 55 51 9391 5851
 +55 51 3026 3556



Figura 16 – Autorização Napalm

Thiago Muradas Bulhões + Nova mensagem Ações Q

 **Júlia Azevedo** 10/4/2014 09:25

Olá Thiago, tudo bem? Não sei se te lembras de mim, mas fiz uma entrevista contigo no estúdio no ano passado sobre internacionalização de empresas de games.

Bom, estou em fase final do trabalho, e precisava confirmar contigo umas coisinhas que não ficaram bem claras, se possível.

A primeira é referente a autorização da utilização do teu nome e da Napalm como caso para o trabalho. Posso omitir a informação se tu preferires, por isso resolvi confirmar contigo.

A segunda é referente ao faturamento da empresa. Podes me dar uma ideia de faturamento? Não precisa ser exato, pode ser uma faixa, de tanto a tanto. Só para fins de esclarecimento aos leitores de tamanho das empresas entrevistadas.

Muito obrigada!

11 de abril

 **Júlia Azevedo** 11/4/2014 16:20

Thiago, faltou mais uma informação que não estou encontrando em minhas anotações, quantas pessoas trabalham aí na Napalm? Desculpa o incômodo e mais uma vez obrigada

 **Thiago Muradas Bulhões** 11/4/2014 17:38

atualmente são 8 pessoas

 **Júlia Azevedo** 11/4/2014 17:40

nas demais infos tu podes me ajudar também, por favor?

 **Thiago Muradas Bulhões** 11/4/2014 17:44

sim, está autorizado o uso do meu nome e da napalm

Figura 17 – Autorização Behold

<p>Saulo Camarotti Para: Julia Azevedo Re: Dissertação</p>	<p>10 de abril de 2014 15:36 Ocultar Detalhes Caixa de Entrada - Gmail 2</p>
<p>Olá Júlia,</p> <p>Pode usar sim, claro. Nosso faturamento é de micro empresa, entre 1 a 2 milhões de reais.</p> <p>Att,</p> <p>Ver Tudo de Júlia Azevedo</p> <p>--</p> <p>Saulo Camarotti +55 (61) 9202-1250 CEO/Founder www.beholdstudios.com.br</p>	
<p>Julia Azevedo Para: Saulo Camarotti Dissertação</p>	<p>10 de abril de 2014 09:21 Ocultar Detalhes Enviadas - Gmail 1</p>
<p>Oi Saulo,</p> <p>Tudo bem?</p> <p>Estou em fase de conclusão da dissertação e acabei não te perguntando se posso usar o teu nome e o nome da Behold no trabalho?</p> <p>Outra coisa: se for possível seria importante ter uma noção de faturamento da empresa. Tu podes responder em uma faixa, não precisa ser específico, por exemplo, de x a y.</p> <p>Muito obrigada por mais essa torça!</p> <p>Abraços,</p> <p>Júlia Azevedo</p>	

Figura 18 – Autorização BGD

<p>BGD Para: Julia Azevedo Re: Apresentações</p>	<p>17 de abril de 2014 20:27 Ocultar Detalhes Caixa de Entrada - Gmail 5</p>
<p>Sim Claro! Abs Eliana</p> <p>Eliana Russi Gerente Executiva Internacional Brazilian Game Developers ABRAGAMES</p> <p>Ver Tudo de Júlia Azevedo</p>	
<p>Julia Azevedo Para: BGD Russi Re: Apresentações</p>	<p>17 de abril de 2014 19:55 Ocultar Detalhes Enviadas - Gmail 4</p>
<p>Oi Eliana,</p> <p>Tudo bem?</p> <p>Estou em fase final da dissertação e esqueci de te pedir autorização para usar teu nome e da BGD para fins acadêmicos no trabalho.</p> <p>Posso?</p> <p>Obrigada,</p> <p>Júlia</p> <p>Ver Tudo de BGD Russi</p>	

Figura 19 – Autorização ADJD-RS

