

**Capacidades Dinâmicas para Identificar e Explorar Oportunidades Internacionais:
Estudo de Caso em uma Empresa de Jogos Eletrônicos**

RENNALY ALVES DA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

MARCOS PRIMO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

LUCIENE LARANJEIRA DINIZ

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

Capacidades Dinâmicas para Identificar e Explorar Oportunidades Internacionais: Estudo de Caso em uma Empresa de Jogos Eletrônicos

1. INTRODUÇÃO

A atuação no mercado internacional pode proporcionar diversas vantagens para as empresas em termos de aprendizagem, competitividade e, até mesmo, de sobrevivência (MUDALIGE; ISMAIL; MALEK, 2019). Para atuar nos mercados internacionais, as empresas precisam começar identificando as oportunidades (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Contudo, apenas nos últimos anos, pesquisadores tem se dedicado a analisar os processos por meio dos quais as empresas identificam e exploram essas oportunidades (FENG; LIU; LIU, 2023; TABARES *et al.*, 2023).

Alguns desses pesquisadores perceberam que as empresas podem conseguir identificar e explorar oportunidades enquanto outras não conseguem por possuírem capacidades dinâmicas (WEERAWARDENA; MORT; LIESCH, 2017; MIOCEVIC; MORGAN, 2018; MOSTAFIZ; SAMBASIVAN; GOH, 2019; BHATTI; LARIMO; SERVAIS, 2020). Essa abordagem mostrou-se capaz de acrescentar uma nova perspectiva para literatura de internacionalização (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010), uma vez que a ênfase na identificação de oportunidades e na resposta para ambientes no contexto da internacionalização é um ajuste natural da perspectiva das capacidades dinâmicas (AL-AALI; TEECE, 2014).

Isso porque, por definição, as capacidades dinâmicas para atuação internacional “giram em torno de inovação rápida, flexibilidade em múltiplos mercados e dentro de diferentes culturas de consumo” (FRASQUET; DAWSON; MOLLÁ, 2013, p. 1512). Podem ser desagregadas em três grupos de processos e atividades gerenciais realizados no âmbito da empresa: “(1) identificação e avaliação de oportunidades no mercado doméstico e no exterior (sensoriamento), (2) mobilização de recursos globalmente para abordar oportunidades e capturar valor ao fazê-lo (aproveitando), e (3) continuação da renovação (transformando)” (AL-AALI; TECCE, 2014, p. 107).

Apesar da sua constatada relevância, a temática das capacidades dinâmicas utilizadas para identificar e explorar oportunidades internacionais tem sido abordada de forma limitada. A maior parte dos estudos tem buscado explicar os processos de identificação e/ou exploração de oportunidades baseados em apenas uma capacidade (WEERAWARDENA; MORT; LIESCH, 2017; MOSTAFIZ; SAMBASIVAN; GOH, 2019; BHATTI; LARIMO; SERVAIS, 2020; FENG; LIU; LIU, 2023). A abordagem adotada nesta pesquisa é considerada mais completa por haver a avaliação de como um conjunto de capacidades dinâmicas permite às empresas realizar esses processos. Diante do exposto, surge o seguinte problema de pesquisa: quais capacidades dinâmicas estão associadas aos processos de identificação e exploração de oportunidades internacionais? Desse modo, o objetivo dessa pesquisa é analisar como as capacidades dinâmicas de uma empresa de jogos eletrônicos estão associadas aos processos de identificação e exploração de oportunidades internacionais.

2. FUNDAMENTAÇÃO

2.1 Definindo oportunidade internacional

Os processos de identificação de oportunidades internacionais têm despertado o interesse de diversos pesquisadores (CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2012; MAINELA; PUHAKKA; SERVAIS, 2014; MOSTAFIZ; SAMBASIVAN; GOH, 2019; TABARES *et al.*, 2023). Alguns dos aspectos que se mostraram relevantes para esses processos incluem: o conhecimento prévio; o estado de alerta; as buscas sistemáticas; as redes sociais; as características do empreendedor e as condições ambientais (GEORGE *et al.*, 2016).

Quanto aos processos de exploração das oportunidades, há autores que consideram esses processos simultâneos aos de identificação. Esses autores geralmente adotam uma abordagem

construtivista, defendendo que, durante a criação das oportunidades, elas são exploradas e modificadas (MAINELA; PUHAKKA; SERVAIS, 2014). Chandra (2017) argumenta que a internacionalização não é um processo sequencial simples, em que primeiro se descobre a oportunidade internacional, depois decide-se por explorá-la ou não.

Por outro lado, há autores que defendem os processos de identificação e exploração como etapas consecutivas (MORT; WEERAWARDENA, 2006; MIOCEVIC; MORGAN, 2018; MOSTAFIZ; SAMBASIVAN; GOH, 2019), de modo que algumas empresas poderiam ter conhecimento sobre as oportunidades de atuação no mercado externo, mas não a capacidade de explorá-las. Compartilha-se dessa compreensão no desenvolvimento deste estudo.

De forma geral, as definições mais antigas de oportunidade internacional a relacionam com (a) a primeira entrada no mercado externo (CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2012), (b) o desenvolvimento de novos produtos ou serviços para atuação internacional (NORDMAN; MALÉN, 2008) ou (c) a atuação em novos mercados internacionais (MUZYCHENKO; LIESCH, 2015). No entanto, percebe-se as compreensões mais recentes definem as oportunidades internacionais a partir da perspectiva de que (a) empresas que já atuam internacionalmente podem identificar oportunidades em outros mercados, ou (b) perceber a oportunidade de expandir a sua atuação doméstica para mercados externos utilizando os mesmos produtos ou serviços, ou que pode (c) aumentar a sua participação em mercados internacionais nos quais já atua por meio da identificação de novas oportunidades (REZENDE; GALDINO; LAMONT, 2018).

Opta-se, portanto, por adotar a compreensão mais abrangente de que oportunidade internacional é a possibilidade de obter vantagens por meio da atuação em mercados externos. Essa compreensão envolve tanto oportunidades criadas quanto as descobertas e que podem ou não ser exploradas, estando alinhada às escolhas conceituais assumidas.

2.2 Definindo capacidades dinâmicas de internacionalização

Inicialmente, as pesquisas sobre as oportunidades internacionais explicavam os processos de identificação a partir dos aspectos externos à empresa, com base, por exemplo, na obtenção de informações sobre o mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977) ou no papel das redes na obtenção destas informações (JOHANSON; VAHLNE; 2009). Mesmo quando estes estudos incluíam os aspectos internos, o foco esteve sobre a habilidade do empreendedor para perceber as oportunidades disponíveis no ambiente (OVIATT; MCDUGALL, 1994).

Percebe-se, contudo, que as pesquisas mais recentes têm indicado que os aspectos internos da empresa desempenham papel central sobre os processos de identificação e/ou exploração de oportunidades internacionais (REZVANI; LASHGARI; FARSI, 2019; MIHAILOVA, 2023; FENG; LIU; LIU, 2023). Parte-se do argumento de que o crescimento e a sobrevivência das empresas no mercado internacional podem ser mais bem explicados a partir da análise dos aspectos internos, por meio da lente dos recursos e capacidades (PRANGE; VERDIER, 2011).

Enfocando os aspectos internos, alguns estudos consideram que os recursos organizacionais incluem “todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento etc.” (BARNEY, 1991, p. 101). Percebe-se que, nessa abordagem, recursos, processos e capacidades são abordados como sinônimos. Outra abordagem que tem sido adotada nos estudos sobre internacionalização de empresas considera que as capacidades comuns podem não ser suficientes quando se trata da complexidade que envolve a atuação em mercados internacionais. Para que seja bem-sucedida, são necessárias capacidades dinâmicas que possibilitem orquestrar os recursos para perceber e moldar oportunidades, adaptando-se ou modificando o ambiente (MUDALIGE; ISMAIL; MALEK, 2019).

Entende-se que as capacidades dinâmicas para atuação internacional residem na interação entre os recursos e capacidades com os processos de orquestração (identificação, exploração e transformação) de modo a viabilizar a estratégia de expansão da empresa em mercados internacionais (AL-AALI; TEECE, 2014). Apesar de haver alguma divergência na definição das capacidades dinâmicas necessárias para atuação no mercado externo, há um esforço no estabelecimento de quais são as capacidades dinâmicas mais importantes para o processo de internacionalização das empresas. A revisão da literatura indicou a predominância de seis grupos, conforme Quadro 1.

Capacidade Dinâmica	Definição
Inovação	Habilidade para desenvolver novos produtos (PARENTE; BAACK; HAHN, 2011), serviços (OTENGEI <i>et al.</i> , 2016) ou processos (HERMAWATI, 2020).
Adaptação	Habilidade da empresa de se ajustar para responder às demandas impostas externamente (MIOCEVIC; MORGAN, 2018)
Aprendizagem	Habilidade para obter e assimilar conhecimentos, integrá-los com o conhecimento existente e de transformá-los em soluções (LI <i>et al.</i> , 2018)
Orientada ao Mercado	Habilidade da empresa de compreender as necessidades específicas de cada contexto (KHALID; LARIMO, 2012)
Empreendedora	Características dos empreendedores que possibilitam a identificação e/ou exploração de oportunidades internacionais (MOSTAFIZ; SAMBASIVAN; GOH, 2019)
Rede	Habilidade de (re)construir relacionamentos que permitam identificar e/ou explorar oportunidades internacionais (MORT; WEERAWARDENA, 2006).

Quadro 1 – Categorias de Capacidades Dinâmicas Internacionais

A essência das capacidades dinâmicas reside no seu alinhamento com os ambientes mutáveis. Uma forma de verificar esse alinhamento é, justamente, por meio do ajuste em compasso com as oportunidades que se apresentam (AL-AALI; TEECE, 2014). Argumenta-se, portanto, que o alinhamento da empresa com as mudanças existentes no ambiente internacional ocorre a partir do desenvolvimento de capacidades que permitam identificar ou explorar oportunidades internacionais.

3. METODOLOGIA

A pesquisa consiste em um estudo de caso, de natureza qualitativa (PETTIGREW 1990; MERRIAM, 2009). A abordagem adotada foi retrospectiva, considerando os eventos que tiveram influência no processo de internacionalização até o momento da realização da pesquisa. Os momentos em que ocorreram os processos de identificação e exploração de oportunidades foram analisados na perspectiva de eventos críticos (MELIN, 1992), marcando a história de internacionalização da empresa por momentos de continuidade e mudança (PETTIGREW, 1990). Para cada um desses eventos, foram analisadas as capacidades dinâmicas utilizadas.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas, pesquisa documental e observação, havendo triangulação das fontes de dados (STAKE, 2007). Assim, a coleta e a análise de dados foram realizadas para que possibilitassem: (1) mapear os momentos em que as oportunidades internacionais foram identificadas (descobertas ou criadas) e/ou exploradas; e, (2) verificar quais capacidades dinâmicas foram utilizadas em cada momento.

A seleção da empresa ocorreu a partir dos critérios de “oportunidade planejada” (PETTIGREW, 1990, p. 274) e relevância quanto ao objeto de estudo. As pessoas entrevistadas foram os sócios-proprietários ou colaboradores com função relacionada à atuação internacional. Estes foram escolhidos de forma não probabilística e intencional (MERRIAM, 2009). Foram realizadas dez entrevistas. A transcrição das entrevistas e os relatórios de observação geraram 204 páginas. Com relação à pesquisa documental, foram analisados 67 documentos, que somaram 856 páginas.

Os dados foram analisados por meio do Método de Comparação Constante (STRAUSS; CORBIN, 1998; MERRIAM, 2009) e com o auxílio do software Atlas.ti, versão 8.0. Após a codificação e a categorização, foi feita a sua localização temporal, de modo que 76 códigos foram posicionados no tempo, enquanto 37 códigos se referiam a aspectos gerais do comportamento da empresa, do contexto ou dos atores envolvidos, não sendo possível enquadrá-los na linha temporal.

A partir do posicionamento temporal dos códigos e categorias, os eventos críticos foram divididos em três períodos: a) entre 2005 e 2011: relacionado à abertura da empresa, que já nasce global; b) entre 2011 e 2015, marcado pelas atividades de terceirização e a atuação maior no mercado doméstico; e, c) entre 2015 e 2020, com ênfase nas atividades de coprodução e o foco no público infantil. Os marcos temporais são apresentados na Figura 1, que representam uma ou mais categorias de dados, detalhadas na sequência.

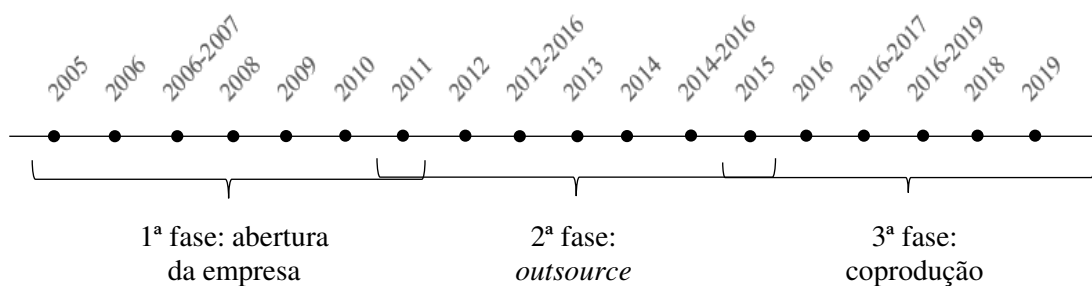


Figura 1: Marcos temporais de cada fase da empresa Games

3.1 Caracterização da empresa

A empresa tem por nome fictício ‘Games’ e foi fundada em 2005, na cidade de Recife, Pernambuco. Começou atuando na área de entretenimento digital, no segmento de jogos eletrônicos. A partir de 2015, expandiu sua atuação para os jogos educativos. Com relação aos produtos desenvolvidos, inicialmente, produzia *browser games* (jogos online) e *downloadable games* (jogos para serem baixados no computador). Posteriormente, passou a trabalhar também com *outsourcing* (terceirização no desenvolvimento de jogos) e *live operation* (modificações em jogos já existentes). Além disso, atua internacionalmente com *co-production* (desenvolvimento de novos jogos em parceria, com investimento de capital).

A Games já nasceu voltada para atuação no mercado internacional. Em 2016, a empresa abriu o escritório em São Paulo, quando decidiu se dedicar mais ao mercado nacional, reduzindo a atuação da empresa no exterior para cerca de 15% do faturamento total. Tem sido considerada umas das principais empresas desenvolvedoras de *games* de Pernambuco (BANHOLZER, 2023). Possui cerca de 60 colaboradores diretos. Desde a fundação, já desenvolveu mais de 100 jogos. Os clientes e parceiros estão espalhados por todo o mundo, incluindo Argentina, Estados Unidos, China, Japão, Coréia do Sul, Rússia, Bélgica e outros países europeus.

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Oportunidades internacionais

As oportunidades identificadas e exploradas pela empresa foram representadas na Figura 2. Assume-se que os processos de identificação e exploração são distintos (MOSTAFIZ; SAMBASIVAN; GOH, 2019; BHATTI; LARIMO; SERVAIS, 2020) e que o processo de identificação pode ocorrer por meio de descoberta ou criação (KALINIC; SARASVATHY; FORZA, 2014; TABARES *et al.*, 2023). Desse modo, acima da linha temporal, estão aquelas oportunidades que foram identificadas, criadas ou descobertas. Abaixo da linha temporal, as exploradas. O momento em que as oportunidades foram exploradas está circulado.

A atuação internacional da Games foi iniciada desde o nascimento, em 2005, sendo considerada uma *born global* (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996). Esse fenômeno é mais comum em empresas de setores de base tecnológica, justamente em função da facilidade em disponibilizar os produtos/serviços em escala mundial. A abertura da empresa ocorreu em um ambiente propício ao empreendedorismo, proporcionado pela relação dos sócios com a universidade e pela sua ligação com o Porto Digital. Tanto o contexto incentivava a atuação internacional desde o início, quanto os sócios já possuíam uma visão internacional.

Nesse sentido, as duas primeiras oportunidades de atuação identificadas pela empresa, em 2006 e 2007, referem-se à distribuição dos jogos por meio de portais com alcance global. Nessas situações, a empresa não atuou buscando diretamente os usuários finais, mas o fez por meio de intermediários. Esse tipo de oportunidade está em consonância com Muzychenko e Liesch (2015), ao explicarem que a possibilidade de realizar operações internacionais pode ser alcançada diretamente com os clientes ou por meio de intermediários. Embora a forma de distribuição seja diferente, com jogos online ou para serem baixados, a forma como essas oportunidades foram identificadas foi semelhante: por meio de busca ativa (KONTINEN; OJALA, 2011). Havendo, portanto, **descoberta interna** das oportunidades internacionais.

A descoberta interna ocorre quando as oportunidades estão disponíveis no ambiente, cabendo às empresas descobri-las. A maior parte da literatura se concentra nessa abordagem, influenciada pelo trabalho de Oviatt e McDougall (1994). Embora os sócios da Games não tivessem experiências com empreendedorismo internacional, eles já haviam visitado ou estudado em outros países, o que contribuiu para expandir a sua visão internacional.

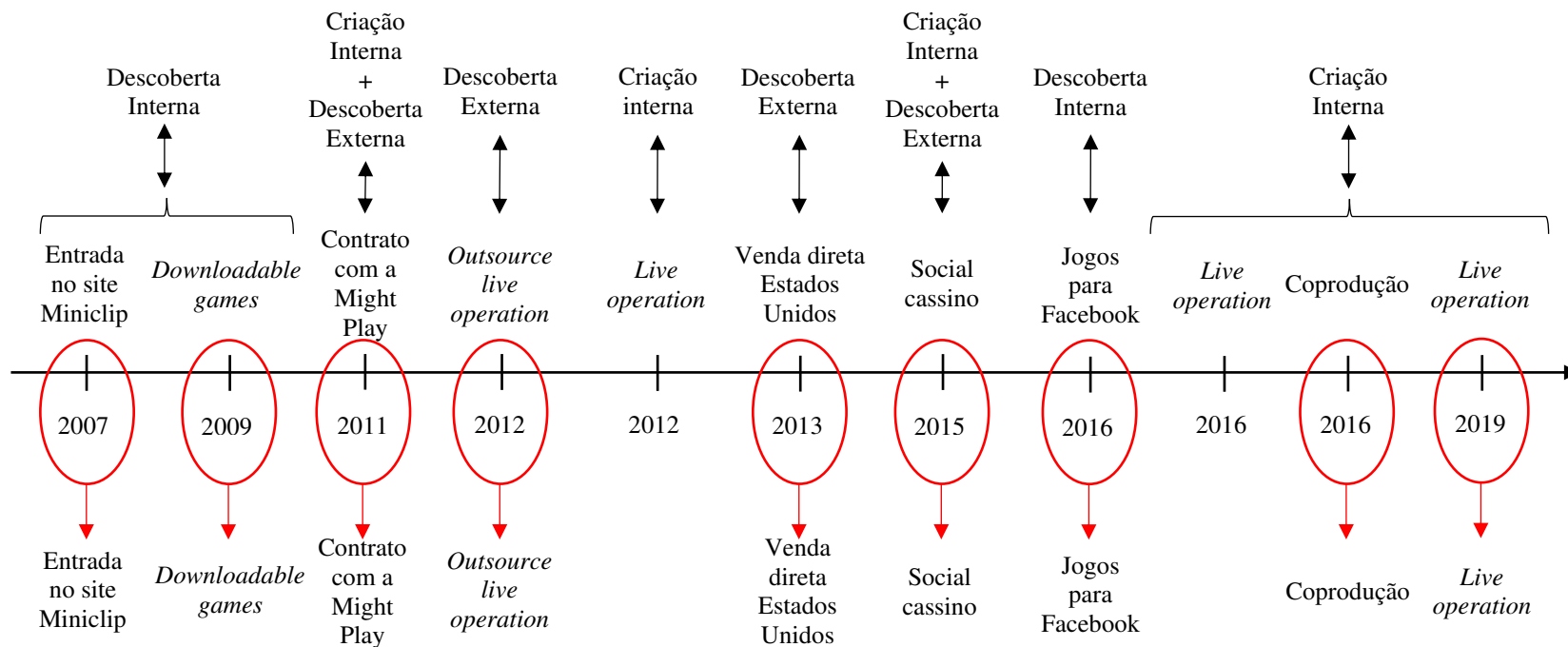
A partir de 2011, a empresa começou a participar de feiras de negócios internacionais buscando construir relacionamentos que representassem ou viabilizassem o acesso às oportunidades. Em 2011, conquistou um cliente importante em uma feira, por meio de uma combinação entre busca ativa (KONTINEN; OJALA, 2011) e relacionamentos (CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2012) – **descoberta interna e externa**. Essa parceria resultou no desenvolvimento de atividades de *outsourcing*. Foi também dessa forma que ocorreu a identificação da oportunidade de atuação no desenvolvimento de social cassino, em 2015.

Ainda em 2011, a Games passou a prestar serviços no desenvolvimento de jogos para os quais o seu contratante trabalhava. Em 2012, por meio desse contratante, foi convidada para desenvolver atividades de *live operation* por uma grande empresa desenvolvedora de *games* dos Estados Unidos (**descoberta externa**). Em consonância com George *et al.* (2016), os meios pelos quais a Games identificou essas oportunidades, envolvendo o estado de alerta, as buscas sistemáticas e as redes sociais, estão entre os fatores que mais afetam os processos de identificação de oportunidades internacionais.

Com os conhecimentos adquiridos, ainda em 2012, a Games decidiu desenvolver propostas de *live operation* e apresentar para clientes em potencial (**criação de oportunidade**), assumindo um comportamento mais proativo. Kalinic, Sarasvathy e Forza (2014) argumentam que as empresas atuam dessa maneira quando não possuem conhecimento sobre o mercado, optando por agir a partir dos seus recursos e capacidades. No entanto, a Games possuía informações sobre o mercado e decidiu tentar explorar a nova capacidade que havia adquirido.

No ano seguinte, a Games foi contratada diretamente por grandes empresas de entretenimento infantil. Mais uma vez, a rede de relacionamentos foi o fator que proporcionou o acesso às oportunidades, sendo a principal forma de **descoberta externa** de oportunidades internacionais indicada na literatura (ZENG, 2022; JACOB; BELDERBOS; LOKSHIN, 2023). Assim, os trabalhos de *outsourcing* foram essenciais para superar um desafio importante ressaltado por Ellis (2011), que são os altos custos decorrentes do processo de construção de relacionamentos internacionais.

IDENTIFICAÇÃO DAS OPORTUNIDADES INTERNACIONAIS



EXPLORAÇÃO DAS OPORTUNIDADES INTERNACIONAIS

Figura 2: Oportunidades internacionais da empresa Games

Fonte: Dados da pesquisa

A partir de 2015, após um processo de aceleração pelo qual a empresa passou no Vale do Silício, a Games assumiu um comportamento mais proativo com relação aos processos de identificação de oportunidades internacionais. Em 2016, identificou no mercado uma tendência acerca do desenvolvimento de jogos para o Facebook (**descoberta interna**), em função do seu estado de alerta (REZVANI; LASHGARI; FARSI, 2019). Contudo, a partir de então, as demais oportunidades identificadas pela empresa passaram a ser decorrentes de **criação interna**.

Os principais eventos de criação de oportunidade pela própria empresa ocorreram em: 2016, com uma (a) nova tentativa de desenvolver *live operation*; quando (b) iniciou as atividades de coprodução; e em 2019, quando conseguiu explorar a (c) oportunidade de *live operation*. Essa mudança de comportamento na busca por oportunidades internacionais ao longo da história da empresa reforça a compreensão de Ratajczak-Mrozek (2015), de que as redes de relacionamento – descoberta externa – são mais relevantes no início do processo de internacionalização. À medida que a empresa constrói reputação e adquire recursos e capacidades, essa dependência das redes diminui (RATAJCZAK-MROZEK, 2015), sendo desenvolvida a capacidade de criar oportunidades.

No que se refere à exploração de oportunidades, diferente do que ocorreu no caso anterior, as oportunidades da Games foram, em sua maioria, exploradas de forma simultânea à identificação. Apenas no evento de identificação das oportunidades de ‘Jogos para Facebook’, a empresa não conseguiu explorá-la. No caso das oportunidades de ‘*live operation*’, as primeiras tentativas ocorreram em 2012 e 2016. No entanto, apenas em 2019 ocorreu a exploração, quando a empresa havia desenvolvido as capacidades necessárias.

4.2 Capacidades dinâmicas

Capacidade dinâmica de internacionalização é definida como as habilidades para reconfigurar os recursos e rotinas para apoiar a estratégia de expansão em mercados internacionais. A revisão da literatura indicou a predominância de seis grupos de capacidades dinâmicas para atuação internacional – de rede, empreendedora, orientada ao mercado, de aprendizagem, de adaptação e de inovação. No caso da Games, é possível identificar a utilização dos seis grupos de capacidades.

Assim, no que se refere à abordagem teórica de capacidades dinâmicas, verificou-se que, como a Games já iniciou suas atividades voltada para o mercado externo, as capacidades para identificar e explorar as oportunidades internacionais foram desenvolvidas ao longo da sua atuação nesses mercados. Parte dessas capacidades foi desenvolvida na primeira fase, enquanto desenvolvia jogos para serem distribuídos por terceiros: capacidades de rede e empreendedora.

Na segunda fase, quando começou a trabalhar com terceirização, a empresa desenvolveu a capacidade de adaptação e de aprendizagem. Essa forma de atuação ocorreu a partir de uma combinação entre estratégia deliberada e emergente de expansão internacional. A estratégia deliberada consistia em buscar novos clientes em feiras e eventos internacionais, investindo na construção de relacionamentos. Como resultado, os novos clientes contrataram a empresa para desenvolver as atividades de *outsourcing*, resultando em estratégia emergente.

A partir de 2016, na terceira fase, a empresa mudou sua forma de atuação, modificando o seu direcionamento estratégico e buscando oportunidades que estivessem mais alinhadas com a sua estratégia deliberada. Assim, desenvolveu duas novas capacidades para expansão internacional: inovação e orientação para o mercado.

A inclusão da análise das capacidades dinâmicas gera evidências adicionais sobre o caso da Games. Essas informações são apresentadas nas Figuras 3 e 4, que representam as capacidades dinâmicas utilizadas aos momentos em que as oportunidades foram criadas ou descobertas, bem como os momentos em que foram exploradas.

Processos de identificação e exploração de oportunidades internacionais

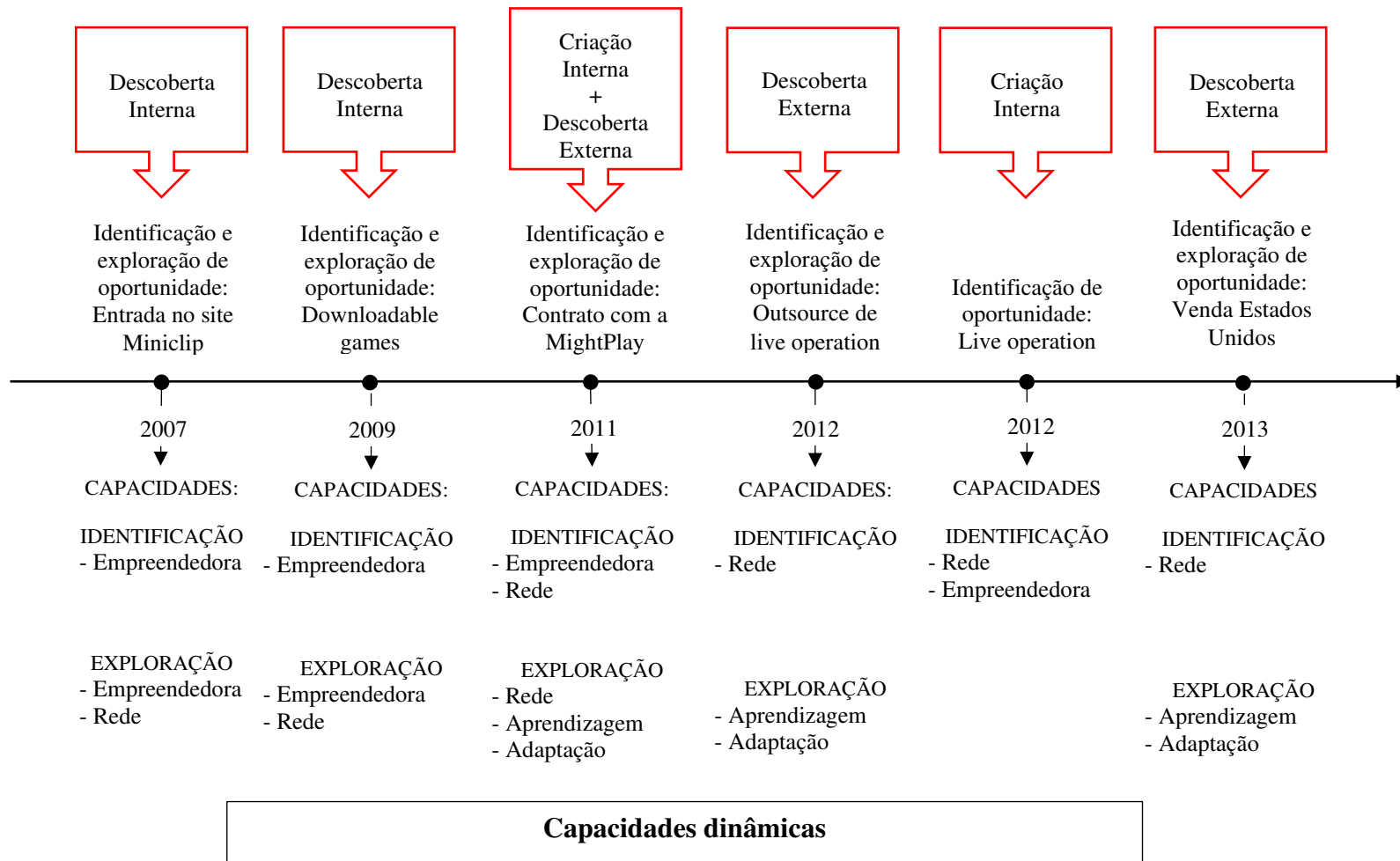


Figura 3: Identificação de oportunidades e capacidades dinâmicas da empresa Games (1)

Processos de identificação e exploração de oportunidades internacionais

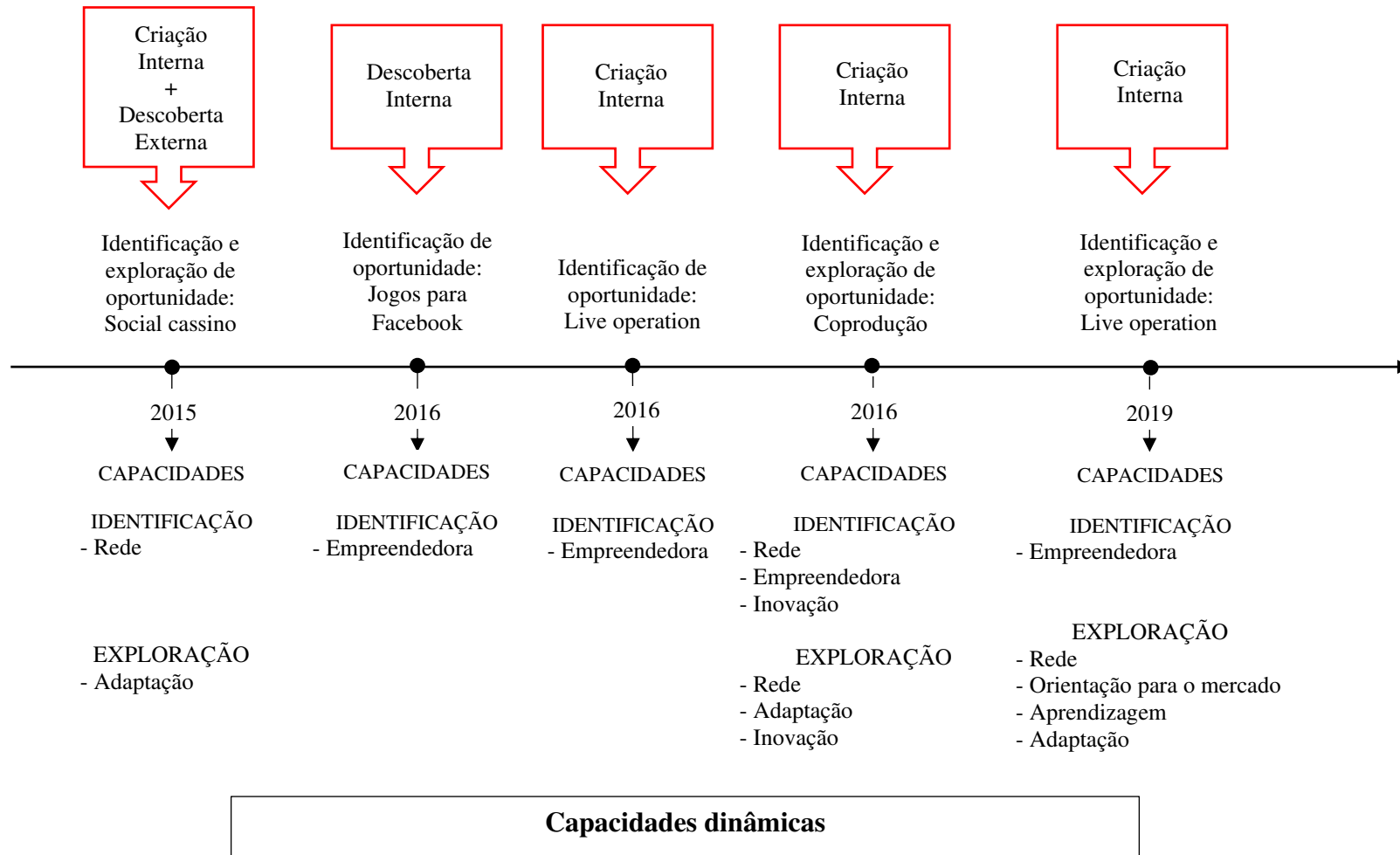


Figura 4: Identificação de oportunidades e capacidades dinâmicas da empresa Games (2)

Na sequência, é evidenciado como a empresa desenvolveu cada uma das capacidades que foram necessárias para a sua atuação internacional e como essas capacidades são reconfiguradas diante de cada nova oportunidade.

a) Capacidade empreendedora

A capacidade empreendedora é compreendida como as características dos sócios que resultaram em identificação ou exploração de oportunidades. As características identificadas no caso da Games foram: a busca ativa (KONTINEN; OJALA, 2011) e a visão internacional (MORT; WEERAWARDENA, 2006). A busca ativa esteve presente em praticamente toda a trajetória da empresa: na busca por portais eletrônicos para distribuição dos jogos, parcerias em feiras internacionais, no estabelecimento de contatos a distância, no envio de propostas, entre outras formas que a empresa utilizou para manter-se atuante e atualizada no mercado mundial.

A visão internacional dos sócios foi construída durante a sua passagem por outros países e foi fundamental desde a abertura da empresa, quando os sócios perceberam que o mercado doméstico não era promissor naquele momento. Essa compreensão é verificada também em dados documentais, em que um dos sócios relata os impactos da atuação internacional:

Nós conseguimos ver que o que é produzido lá fora não é muito diferente do conhecimento que nós temos aqui no Brasil. As pessoas ficam com a visão de que lá fora eles sabem fazer as coisas, e não conseguem ver que não existe muita diferença. O processo de produção é o mesmo, o conhecimento e como eles produzem é muito parecido! Nos sentimos muito mais integrados com o resto do mundo depois de todas essas investidas lá fora. (GÓES, 2014) (4:20)

b) Capacidade de aprendizagem

A capacidade de aprendizagem envolve a obtenção e assimilação de conhecimentos, além da sua integração com o conhecimento existente para gerar soluções. No caso da Games, a capacidade de aprendizagem precisou ser cada vez mais refinada em função das constantes mudanças no mercado, nas tecnologias e, conseqüentemente, nos tipos de produtos/serviços desenvolvidos.

A atuação em diferentes países e de maneiras distintas fez com que a empresa precisasse aprender sobre diferentes formas de fazer negócio, o que pode ser observado no trecho dos dados documentais, a seguir:

A Games passou por diversos processos de aprendizagem em sua atuação no exterior. Aprendeu muito em termos de relacionamento e *networking*. Aprendeu sobre os principais modelos de negócios da indústria. [...] Adquirir esses conhecimentos foi de extrema importância, tanto para a exportação de produtos, quanto para a prestação de serviços (GÓES, 2014) (4:19)

Hermawati (2020) explica que esse comportamento de aprendizagem por meio de experiências ocorre a partir da integração entre os novos conhecimentos e os processos e atividades existentes. É necessário que esteja alinhado com as necessidades específicas dos mercados, dos tipos de produtos/serviços e do modelo de negócio adotado

c) Capacidade de rede

A capacidade de rede envolve a habilidade da empresa de construir relacionamentos que favoreçam a sua atuação. Essa é uma das capacidades mais presentes nos eventos destacados dentro da atuação internacional da Games. Exemplos de como a empresa faz esses diferentes usos das redes de relacionamento são apresentados no Quadro 2, a seguir:

Finalidades	Exemplos
(a) obter conhecimentos	“Eu sempre tento procurar alguém com quem eu consiga conversar e trocar ideia, e sempre tive muito isso. [...] E é bom porque ele tem um <i>network</i> de empresas de jogos muito grande. Eu digo: Olha, tal empresa, que tipo de coisa eles procuram? Como se apresentar pra ter mais chance? Então, é esse tipo de <i>network</i> , mentoria.” (ENTREVISTA 2) (2:13)
(b) usufruir de habilidades que não possuía	“[...] a Games obteve e continuava a obter importantes benefícios das parcerias firmadas no exterior. Em primeiro lugar, as parcerias permitiam alcançar mercados que não seriam acessíveis sem a utilização de portais [...]” (GÓES, 2014) (4:20)
(c) obter apoio para participar de feiras internacionais	“[...] Tem a APEX, a Agência de Exportação do Brasil, [que] tem um programa de exportação de jogos com a ABRAGAMES, que é a Associação de Jogos, aí o nome desse programa é BGD, Brazilian Game Developers. Aí, através desse projeto, a gente tem um apoio pra participar de eventos fora.” (ENTREVISTA 3) (3:5)
(d) construir confiança e (e) ter acesso a clientes	“Algumas pessoas que tinham trabalhado com a gente foram para outras empresas e começaram também a indicar a gente. Uma empresa enorme japonesa, com sede nos Estados Unidos, a gente começou a trabalhar assim e fez vários projetos importantes, para filme. Aquele, Pixels, com Adam Sandler, a gente fez um joguinho.” (ENTREVISTA 6) (3:19)

Quadro 2: Diferentes usos da capacidade de rede pela Games

Assim, a empresa utilizou as redes com diferentes finalidades: para (a) obter conhecimentos, (b) usufruir de habilidades que não possuía, (c) obter apoio financeiro e institucional para a participação em feiras internacionais, (d) construir confiança e reputação e (e) obter acesso a clientes.

d) Orientação para o mercado

A capacidade de orientação para o mercado é entendida como a habilidade da empresa de criar recursos para acessar as oportunidades existentes em determinados contextos. A Games utilizou a orientação para o mercado quando fez a última tentativa de atuar com *live operation*. Foi nessa oportunidade que a empresa obteve sucesso com a modalidade de negócio, em 2019.

O que mudou [foi] o entendimento da gente do que é a operação. A gente entende melhor como é trabalhar a retenção do jogador, a ativação da comunidade. Além disso, hoje, a gente tem uma equipe de aquisição de usuários, de marketing, que faz campanha, que ajeta a loja, que a gente não tinha antes. Era só a produção mesmo do jogo. Isso é importante. É o que a gente chama de uma equipe de gerenciamento de loja. E aí é um marketing bem específico, de trazer *download* para o jogo. (ENTREVISTA 6) (2:55)

e) Capacidade de adaptação

A capacidade de adaptação reside na habilidade da empresa para se ajustar e responder às demandas impostas externamente (MIOCEVIC; MORGAN, 2018). A Games desenvolveu a capacidade de adaptação em 2011 e a utilizou para explorar todas as oportunidades seguintes. Como o mercado de jogos eletrônicos muda muito rápido, a cada nova modalidade de produtos/serviços oferecidos, a empresa precisou ajustar seus processos internos. Algumas das mudanças disruptivas vivenciadas pela empresa e que modificaram a sua forma de atuação podem ser percebidas na declaração a seguir:

Antigamente era mais assim [vender mais o jogo no período de lançamento], principalmente por causa da distribuição física, né?! Mas hoje com a distribuição digital, não. É mais de quão engajado você consegue manter o jogador. [...] Então, hoje, essa *live ops*, essa operação de dia-a-dia, é tão importante ou mais do que lançamento em si. Tanto que, hoje, a gente tenta lançar o jogo o mais rápido possível. A gente lança em um país só, ou em dois.

E aí a gente faz o desenvolvimento já com o jogo no ar para a gente entender se o jogo tá engajando ou não. (ENTREVISTA 3) (2:57)

Percebe-se que a capacidade de adaptação, na trajetória da Games, é necessária não apenas nas mudanças nos jogos e tecnologias empregadas, mas também para atuação em diferentes países e continentes.

A distância cultural pesa, tanto no produto quanto no processo de desenvolvimento. A gente já teve algumas tentativas pontuais com uma empresa japonesa e uma coreana, mas é bem difícil, bem diferente [...]. Até a Europa, no geral, é mais difícil pra gente em termos de processo. Hoje, eu acho que 90% da exportação é Estados Unidos (ENTREVISTA 4) (2:17)

f) Capacidade de inovação

A capacidade de inovação se refere à habilidade para desenvolver novos produtos, serviços ou processos, nesse caso, em contextos de distância cultural. A Games precisou inovar para equilibrar as dificuldades em assumir os riscos de desenvolver os jogos por conta própria ou a necessidade de atuar por meio de terceirização (*outsource*). Assim, utilizou-se da capacidade de inovação para adequar as propostas à uma nova modalidade de negócios, a coprodução, conforme trechos de entrevistas a seguir:

[...] desde 2010, 2011, fazendo *outsourcing*, terceirização, com uma margem pequena. Aí a gente começou a pensar: a gente precisa escalar de alguma forma. E aí a solução que a gente achou foi começar a oferecer nas propostas a opção de coprodução. (ENTREVISTA 3) (3:38) [...] O que mudou [foi] o entendimento da gente do que é a operação. (ENTREVISTA 5) (2:4)

Essa capacidade desenvolvida pela Games não se refere às mudanças nos produtos ou serviços, mas à inovação nos modelos de negócios (FLEURY; FLEURY; BORINI, 2013).

4.2 Capacidades dinâmicas para identificar e explorar oportunidades internacionais

Análise da Games foi dividida em três fases de atuação internacional, o que possibilita comparar a utilização das capacidades dinâmicas entre as fases, que duraram cerca de quatro anos cada uma. A primeira fase envolve duas oportunidades internacionais; a segunda, cinco; e a terceira fase, quatro.

As capacidades de rede e empreendedora foram desenvolvidas na primeira fase, logo após a sua abertura, enquanto atuava internacionalmente por meio de agentes externos de distribuição. As capacidades de adaptação e aprendizagem foram desenvolvidas durante a segunda fase, em que a empresa passou a atuar por meio de atividades de *outsourcing* (terceirização). Por último, as capacidades de inovação e de orientação para o mercado foram desenvolvidas na terceira fase, em que a empresa mudou o foco estratégico para atividades de coprodução e conseguiu se consolidar no desenvolvimento de atividades de *live operation* (atualização de jogos).

A primeira capacidade, a atitude empreendedora foi utilizada para identificar as duas oportunidades da primeira fase. Depois disso, foi utilizada para identificar duas oportunidades na segunda fase e todas as oportunidades da terceira fase. Tanto envolveu processos de descoberta quanto de criação. Nas fases iniciais, foi utilizada para buscar parcerias que complementassem os recursos e capacidades necessários para atuação internacional. Quando começou atuar de forma independente – sem distribuidores ou terceirização –, a empresa passou a utilizar a capacidade empreendedora para criar as oportunidades internacionais.

A demanda pela capacidade de rede foi mais intensa na segunda fase, sendo necessária para identificar todas as oportunidades, em processos tanto de descoberta quanto de criação. Na

terceira fase, foi utilizada apenas para criar uma oportunidade. Por fim, a capacidade de inovação foi desenvolvida apenas em 2016, já na terceira fase. Foi necessária para criação da oportunidade de coprodução, como forma de executar o novo direcionamento estratégico da empresa. Além disso, não houve criação externa de oportunidades internacionais.

Conforme descrito, a capacidade de inovação foi utilizada apenas em processos de criação, enquanto as demais capacidades (rede e empreendedora) foram utilizadas tanto em processos de descoberta quanto de criação. Esse resultado indica que:

EVIDÊNCIA 1: O processo de identificação de oportunidades internacionais é apoiado pelas capacidades dinâmicas de inovação, de rede e empreendedora.

Essas capacidades também foram necessárias para explorar oportunidades internacionais. Contudo, além delas, as capacidades de aprendizagem, de adaptação e a orientação para o mercado foram demandadas em processos de exploração. A capacidade de inovação não foi necessária para explorar oportunidades internacionais.

A capacidade empreendedora foi utilizada para explorar oportunidades apenas da primeira fase. A capacidade de rede foi necessária para explorar oportunidades em todas as fases. As capacidades de aprendizagem e de adaptação, nas duas últimas. A orientação para o mercado foi utilizada para explorar apenas uma oportunidade, na terceira fase. A partir da segunda fase, a Games precisou continuamente modificar a sua forma de atuação. Embora estivesse realizando atividades de terceirização, a empresa desenvolveu diferentes tipos de jogos, para diferentes tipos de públicos. Foi após essas experiências que os sócios perceberam a identificação da empresa o público infantil.

De forma geral, percebe-se que a capacidade de inovação foi necessária apenas para identificação. As capacidades de rede e empreendedora foram utilizadas em processos de identificação e de exploração de oportunidades internacionais. As capacidades de aprendizagem, adaptação e orientação para o mercado, apenas em processos de exploração. Essas evidências sugerem que:

EVIDÊNCIA 2: O processo de exploração de oportunidades internacionais é apoiado pelas capacidades dinâmicas de aprendizagem, adaptação e orientação para o mercado.

Os resultados do estudo do caso da Games, em que se apresenta a relação das capacidades dinâmicas com os processos de identificação e exploração das oportunidades internacionais, são representados na Figura 5, a seguir.

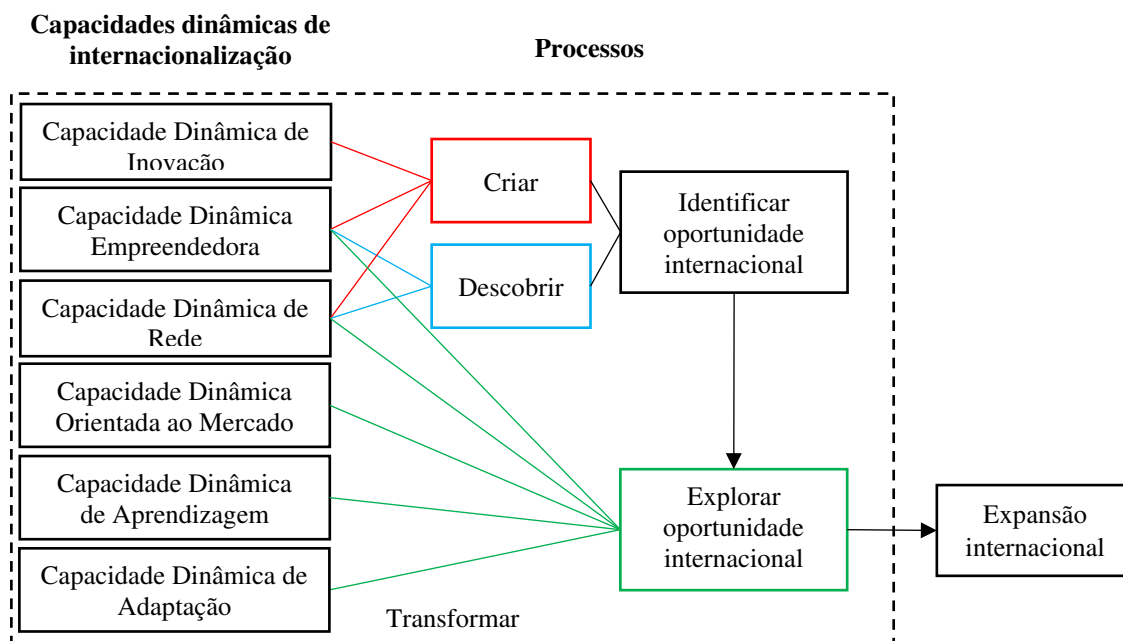


Figura 5 – Representação dos resultados da pesquisa

O processo de transformação está presente nas relações entre as capacidades dinâmicas e os processos de identificação e exploração das oportunidades internacionais na forma como a empresa modifica e ajusta as suas capacidades para acompanhar a dinamicidade ambiental. A compreensão de que os processos de identificação e transformação viabilizam o processo de exploração é apoiada, de modo que a expansão internacional só ocorre quando há a exploração das oportunidades internacionais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo analisar como as capacidades dinâmicas estão associadas aos processos de identificação e exploração de oportunidades internacionais. A empresa identificou oportunidades tanto por meio de descoberta quanto por meio de criação (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Os processos de identificação e de exploração foram consecutivos dentro do processo de internacionalização (ALONSO; KOK; O'BRIEN, 2019). Com relação às capacidades dinâmicas, os seis grupos de capacidades identificados na revisão da literatura serviram de parâmetro.

Os resultados dessa pesquisa indicam que a empresa analisada consegue identificar oportunidades internacionais utilizando as capacidades de rede, empreendedora e/ou de inovação. Contudo, para explorar algumas oportunidades, essas capacidades não foram suficientes, tendo sido necessário desenvolver as capacidades de orientação para o mercado, aprendizagem e/ou adaptação.

Referências

- AL-AALI, A.; TEECE, D. J. International entrepreneurship and the theory of the (long-lived) international firm: a capabilities perspective. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 1, p. 95-116, 2014. <https://doi.org/10.1111/etap.12077>
- ALONSO, A. D.; KOK, S. K.; O'BRIEN, S. Understanding approaches to innovation through the dynamic capabilities lens. **International Journal of Innovation Management**, v. 23, n. 06, p. 1950054, 2019. <https://doi.org/10.1142/S1363919619500543>
- BANHOLZER, M. Recife se destaca na produção de games educativos e de entretenimento. JCNE10. Disponível em: <https://jc.ne10.uol.com.br/canal/economia/pernambuco/noticia/2020/01/05/recife-se-destaca-na-producao-de-games-educativos-e-de-entretenimento-396408.php> Acesso em maio de 2023.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. <https://doi.org/10.1177/01492063910170>
- BHATTI, W. A.; LARIMO, J.; SERVAIS, P. Relationship learning: A conduit for internationalization. **International Business Review**, v. 29, n. 3, p. 101694, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101694>
- CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERG, J. R. **International Business: The New Realities**. 4th edition, Pearson Education, USA, 2016.
- CHANDRA, Y.; STYLES, C.; WILKINSON, I. F. An opportunity-based view of rapid internationalization. **Journal of International Marketing**, v. 20, n. 1, p. 74-102, 2012. <https://doi.org/10.1509/jim.10.0147>
- FENG, J. B.; LIU, S. YH; LIU, L. A. Cognitive antecedents of EMNEs' dynamic capabilities: A case study of global identity at Lenovo. **Journal of Business Research**, v. 154, p. 113312, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113312>
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L.; BORINI, F. M. Is production the core competence for the internationalization of emerging country firms? **International Journal of Production Economics**, v. 140, n. 1, p. 439-449, 2013. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2013.03.003>

FRASQUET, M.; DAWSON, J.; MOLLÁ, A. Post-entry internationalisation activity of retailers: An assessment of dynamic capabilities. **Management Decision**, v. 51, n. 7, p. 1510-1527, 2013. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2013-0081>

GEORGE, N. M. *et al.*, A systematic literature review of entrepreneurial opportunity recognition: insights on influencing factors. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v.12, n.2, p.309-350,2016. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0347-y>

GÓES, G. B. Processo de internacionalização na indústria de jogos eletrônicos brasileira: estudo de casos, 2014. 139f. **Dissertação** (mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.

HERMAWATI, A. The implementation of dynamic capabilities for SMEs in creating innovation. **Journal of Workplace Learning**, v. 32, n. 3, p. 199-216, 2020. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2019-0077>

JACOB, J. *et al.*, Entangled modes: Boundaries to effective international knowledge sourcing through technology alliances and technology-based acquisitions. **Technovation**, v.122, p.102661, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102661>

JOHANSON, J.; VAHLNE J. E. The internationalization process of the firm. **Journal International Business Studies** v. 8, n.1, p. 23–32, 1977. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

_____. The Uppsala internationalization process model revisited-from liability of foreignness to liability of “Outsidership”. **Journal International Business Studies**, n. 40, v. 9, p. 1411–1431, 2009. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>

KALINIC, I.; SARASVATHY, S. D.; FORZA, C. ‘Expect the unexpected’: Implications of effectual logic on the internationalization process. **International Business Review**, v. 23, n. 3, p. 635-647, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.11.004>

KHALID, S.; LARIMO, J. Firm specific advantage in developed markets dynamic capability perspective. **Management International Review**, v. 52, n. 2, p. 233-250, 2012. <https://doi.org/10.1007/s11575-012-0137-0>

KONTINEN, T.; OJALA, A. Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs. **International Business Review**, v. 20, n. 4, p. 440-453, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.08.002>

LI, L. *et al.* What and how do SMEs gain by going international? A longitudinal investigation of financial and intellectual resource growth. **Journal of World Business**, v. 53, n. 6, p. 817-834, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.07.001>

MAINELA, T.; PUHAKKA, V.; SERVAIS, P. The Concept of International Opportunity in International Entrepreneurship. **International Journal of Marketing Reviews**, v. 16, n. 1, p. 105-129, 2014. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12011>

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic management journal**, v. 13, n. S2, p. 99-118, 1992. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130908>

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MIHAILOVA, I. Business model adaptation for realized international scaling of born-digitals. **Journal of World Business**, v. 58, n. 2, p. 101418, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101418>

MIOCEVIC, D.; MORGAN, R. E. Operational capabilities and entrepreneurial opportunities in emerging market firms. **International Marketing Review**, v. 35, n. 2, p. 320-341, 2018. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2015-0270>

MORT, G.; WEERAWARDENA, J. Networking capability and international entrepreneurship. **International Marketing Review**, v. 23, n. 5, p. 549-572, 2006. <https://doi.org/10.1108/02651330610703445>

MOSTAFIZ, M. I; SAMBASIVAN, M.; GOH, S. K. Impacts of dynamic managerial capability and international opportunity identification on firm performance. **Multinational Business Review**, v. 27, n. 4, p. 339-363, 2019. <https://doi.org/10.1108/MBR-09-2018-0061>

MUDALIGE, D.; ISMAIL, N. A.; MALEK, M. A. Exploring the role of individual level and firm level dynamic capabilities in SMEs' internationalization. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 17, n. 1, p. 41-74, 2019.

MUZYCHENKO, O.; LIESCH, P. W. International opportunity identification in the internationalisation of the firm. **Journal of World Business**, v. 50, n. 4, p. 704-717, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.12.001>

OTENGEI, S. O. *et al.* Internationalization of African-ethnic restaurants: A qualitative enquiry using the dynamic capabilities perspective. **Tourism Management Perspectives**, v. 21, p. 85-99, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.12.001>

OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of international business studies**, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>

PARENTE, R. C. *et al.*, The effect of supply chain integration, modular production, and cultural distance on new product development. **Journal of International Management**, v. 17, n. 4, p. 278-290, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2011.08.001>

PETTIGREW, A. M. Longitudinal field research on change: Theory and practice. **Organization science**, v. 1, n. 3, p. 267-292, 1990.

PRANGE, C; VERDIER, S. Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. **Journal of World Business**, v. 46, n. 1, p. 126-133, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.024>

RATAJCZAK-MROZEK, M. The importance of locally embedded personal relationships for SME internationalisation processes—from opportunity recognition to company growth. **Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation**, v. 10, n. 3, p. 89-108, 2014.

REZENDE, S.; GALDINO, K.; LAMONT, B. Internationalization process through an opportunity lens. **RAUSP Management Journal**, v. 53, n. 3, p. 422-440, 2018. <http://dx.doi.org/10.1108/rausp-04-2018-007>

REZVANI, M.; LASHGARI, M.; Farsi, J. Y. International entrepreneurial alertness in opportunity discovery for market entry. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 21, n. 2, p. 76-102, 2019. <https://doi.org/10.1108/JRME-01-2018-0003>

SCHWEIZER, R.; VAHLNE, J. E.; JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 4, p. 343-370, 2010. <https://doi.org/10.1007/s10843-010-0064-8>

STAKE, R. E. **A arte da investigação com estudos de caso**. Coimbra: Fundação Gulhenkian, 2007.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research techniques**. Thousand Oaks, CA: Sage publications, 1998.

TABARES, A. *et al.* Impacts of managerial capabilities on perceived international performance: mediating role of international opportunity-driven behavior. **European Business Review**, v. 35, n. 1, p. 23-38, 2023. <https://doi.org/10.1108/EBR-03-2021-0077>

WEERAWARDENA, J. *et al.*, Capabilities development and deployment activities in born global B-to-B firms for early entry into international markets. **Industrial Marketing Management**, v. 78, p. 122-136, 2017. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.06.004>

ZENG, J. Orchestrating ecosystem resources in a different country: Understanding the integrative capabilities of sharing economy platform multinational corporations. **Journal of World Business**, v. 57, n. 6, p. 101347, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101347>