



CAPACIDADES DINÂMICAS PARA IDENTIFICAR E EXPLORAR OPORTUNIDADES INTERNACIONAIS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE JOGOS ELETRÔNICOS

Rennaly Alves da Silva^{1*} , Marcos André Mendes Primo²  & Luciene Laranjeira Diniz³ 

¹Universidade Federal de Campina Grande – Campina Grande (PB), Brasil.

²Universidade Federal de Pernambuco – Recife (PE), Brasil.

³Universidade Federal da Paraíba – Bananeiras (PB), Brasil.

DETALHES DO ARTIGO

Recebido:
12 dez. 2023

Aceito:
28 abr. 2024

Disponível online:
21 maio, 2024

Sistema de revisão

“Double Blind
Review”

Editora-chefe:
Fernanda Cahen

RESUMO

Objetivo: Analisar como as capacidades dinâmicas estão associadas aos processos de identificação e exploração de oportunidades internacionais. **Método:** A pesquisa consiste em um estudo de caso, de natureza qualitativa, com abordagem retrospectiva. Os dados foram coletados por meio de entrevistas, pesquisa documental e observação, havendo triangulação das fontes de dados. Os dados foram analisados por meio do método de comparação constante e com o auxílio do software Atlas.ti, versão 8.0. **Principais Resultados:** A empresa analisada consegue identificar oportunidades internacionais utilizando as capacidades de rede, empreendedora e de inovação. A capacidade de inovação foi usada apenas em processos de criação, enquanto as demais foram empregadas tanto em processos de descoberta quanto de criação. Contudo, para explorar algumas oportunidades, essas capacidades não foram suficientes, tendo sido necessário desenvolver as capacidades de orientação para o mercado, aprendizagem e adaptação. **Relevância / Originalidade:** A literatura tem buscado explicar os processos de identificação e exploração de oportunidades com base em capacidades comuns. A abordagem adotada nesta pesquisa considera um conjunto de capacidades que são criadas, adaptadas ou transformadas em função das demandas ambientais, o que as torna verdadeiramente dinâmicas e possibilita às empresas acessar as oportunidades internacionais. **Contribuições Teóricas / Metodológicas:** A contribuição do estudo reside na compreensão sobre quais capacidades as empresas precisam desenvolver para expandir a sua atuação internacional.

Palavras-chave: Capacidades dinâmicas, Born globals, Oportunidades, Internacionalização de empresas.

DYNAMIC CAPABILITIES TO IDENTIFY AND EXPLOIT INTERNATIONAL OPPORTUNITIES: CASE STUDY IN AN ELECTRONIC GAMES COMPANY

ABSTRACT

Objective: To analyze how dynamic capabilities are associated with the processes of identifying and exploiting international opportunities. **Method:** The research consists of a case study, qualitative in nature, with a retrospective approach. Data were collected through interviews, documentary research and observation, with triangulation of data sources. The data were analyzed using the Constant Comparison Method and with the help of the Atlas.ti software, version 8.0. **Main Results:** The company analyzed is able to identify international opportunities using network, entrepreneurial and innovation capabilities. The innovation capacity was used only in creation processes, while the others were used in both discovery and creation processes. However, to explore some opportunities, these capabilities were not sufficient, and it was necessary to develop market orientation, learning and adaptation capabilities. **Relevance / Originality:** The literature has sought to explain the processes of identifying and exploiting opportunities based on ordinary capabilities. The approach adopted in this research considers a set of capabilities that are created, adapted or transformed depending on environmental demands, which makes them truly dynamic and enables companies to access international opportunities. **Theoretical / Methodological Contributions:** The contribution of the study lies in understanding what capabilities companies need to develop to expand their international operations.

Keywords: Dynamic capabilities, Born globals, Opportunities, Internationalization of companies.

ARTICLE DETAILS

Received:
Dec 12, 2023

Accepted:
April 28, 2024

Available online:
May 21, 2024

Double Blind Review System

Editor in Chief:
Fernanda Cahen

*Autor correspondente: rennaly@hotmail.com

<https://doi.org/10.18568/internext.v19i2.793>

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). Apenas nos últimos anos, pesquisadores têm se dedicado a analisar os processos por meio dos quais as empresas identificam e exploram essas oportunidades (Feng, Liu, & Liu, 2023; Tabares, Tavera, Álvarez Barrera, & Escobar-Sierra, 2023).

Alguns desses pesquisadores perceberam que as empresas podem conseguir identificar e explorar oportunidades enquanto outras não por possuírem capacidades dinâmicas (Bhatti, Larimo, & Servais, 2020; Miocevic & Morgan, 2018; Mostafiz, Sambasivan, & Goh, 2019; Weerawardena, Mort, & Liesch, 2019). Isso porque, enquanto as capacidades comuns de uma empresa envolvem as funções administrativas, operacionais e de governança, as capacidades dinâmicas permitem a construção e renovação dos seus recursos em resposta às demandas ambientais (Teece, 2022). Sabe-se que um dos contextos que mais exigem reconfiguração por parte das empresas é o mercado estrangeiro (Teece, 2014). Essa necessidade torna-se ainda mais latente em empresas consideradas *born globals*, por serem empresas jovens e com recursos limitados (Knight & Cavusgil, 2004).

Desse modo, a abordagem de capacidades dinâmicas mostrou-se capaz de acrescentar uma nova perspectiva para a literatura de internacionalização (Schweizer, Vahlne, & Johanson, 2010) e, mais especificamente, a literatura de empreendedorismo internacional (Andersson & Evers, 2015). 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).

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). Nesse sentido, os processos que envolvem as capacidades dinâmicas para atuação internacional incluem:

- a posição da empresa em termos de capacidades ordinárias;
- os processos de orquestração, resultado da combinação entre os processos de *sensing*, *seizing* e *transformation*;
- o caminho (estratégia) de expansão internacional (Teece, 2014).

Algumas pesquisas têm reconhecido que capacidades dinâmicas são necessárias para aproveitar oportunidades em mercados externos (Feng et al., 2023; Hermawati, 2020). Contudo, apesar da sua constatada relevância, essa temática tem sido abordada de forma limitada. A literatura tem indicado a necessidade de mais pesquisas sobre capacidades dinâmicas, sobretudo em empresas *born globals* (Kessler & Zipper-Weber, 2024; Nguyen & Mort, 2021; Weerawardena, Mort, Liesch, & Knight, 2007) de países emergentes (Paul & Rosado-Serrano, 2019).

A maior parte dos estudos tem buscado explicar os processos de identificação e exploração de oportunidades com base em capacidades comuns (Bhatti et al., 2020; Feng et al., 2023; Mostafiz et al., 2019; Weerawardena et al., 2019). A abordagem adotada nesta pesquisa considera um conjunto de capacidades que são criadas, adaptadas ou transformadas em função das demandas ambientais, o que as torna verdadeiramente dinâmicas e possibilita às empresas acessar as oportunidades internacionais. Buscando ocupar essas lacunas teóricas, o objetivo da pesquisa foi analisar como as capacidades dinâmicas estão associadas aos processos de identificação e exploração de oportunidades internacionais.

1. REVISÃO DE LITERATURA

1.1. 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 et al., 2019; Tabares et al., 2023). Alguns dos aspectos que se mostraram relevantes para esses processos incluem: o estado de alerta e a busca ativa (Kontinen & Ojala, 2011); o conhecimento prévio; as redes sociais; as características do empreendedor; e as condições ambientais (George, Parida, Lahti, & Wincent, 2016).

Ratajczak-Mrozek (2015), por exemplo, concluiu que os relacionamentos locais são fundamentais para a identificação de oportunidades internacionais nos estágios iniciais do processo de internacionalização. Por outro lado, Ellis (2011) alerta que a busca por parceiros externos pode ser um processo incerto e complexo, resultando em altos custos. De forma geral, a força dos laços sociais tem sido reconhecida como relevante para a identificação de oportunidades internacionais (Smans, Freeman, & Thomas, 2014), tanto as redes sociais dos empreendedores quanto as redes de negócios e institucionais (Ahmadian & Abdolmaleki, 2018).

Quanto aos processos de exploração das oportunidades, há autores que consideram esses processos simultâneos aos de identificação. Eles geralmente adotam uma abordagem construtivista, defendendo que, durante a criação das oportunidades, estas são exploradas e modificadas (Mainela et al., 2014). Chandra (2017) argumenta que a internacionalização não é um processo sequencial simples, em que primeiramente se descobre a oportunidade internacional, depois se decide por explorá-la ou não. Por outro lado, há autores que defendem os processos de identificação e exploração como etapas consecutivas (Miocevic & Morgan, 2018; Mort & Weerawardena, 2006; Mostafiz et al., 2019; Uner, Cetin, & Cavusgil, 2020), 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 essa compreensão no desenvolvimento deste estudo.

De forma geral, as definições mais antigas de oportunidade internacional a relacionam com a primeira entrada no mercado externo (Chandra et al., 2012), o desenvolvimento de produtos ou serviços para atuação internacional (Nordman & Melén, 2008) ou a atuação em novos mercados internacionais (Muzychenko & Liesch, 2015). Por sua vez, os estudos mais recentes têm reconhecido que, em vez de considerar apenas a primeira entrada, empresas que já atuam internacionalmente podem identificar oportunidades em outros mercados externos, sendo relevante analisar as entradas posteriores (Zhou & Liao, 2024); também que, além dos novos produtos, a oportunidade de expansão para mercados externos pode ocorrer com os mesmos produtos ou serviços (Mäkelä, Nummela, & Paavilainen-Mäntymäki, 2023); e que não

apenas a entrada em diferentes mercados externos importa, mas também o aumento da sua participação em mercados internacionais nos quais já atua (Terán-Yépez, 2023).

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 (Autio, George, & Alexy, 2011; Chavan & Agarwal, 2016; Kalinic, Sarasvathy, & Forza, 2014; Parente, Baack, & Hahn, 2011) quanto as descobertas (Bai & Johanson, 2019; Rezvani, Lashgari, & Farsi, 2019; Tuomisalo, 2019) e que podem ou não ser exploradas (Alonso, Kok, & O'Brien, 2019; Mort & Weerawardena, 2006; Schweizer et al., 2010; Weerawardena et al., 2019), estando alinhada às escolhas conceituais assumidas. Além disso, a fonte das oportunidades internacionais pode ser interna ou externa. Quando originadas internamente, a própria empresa as reconhece (Kontinen & Ojala, 2011); quando externamente, as oportunidades são apresentadas por terceiros, como fornecedores ou parceiros (Jacob, Belderbos, & Lokshin, 2023; Zeng, 2022).

1.2. Definindo capacidades de internacionalização

Al-Aali e Teece (2014) estabelecem a relação entre oportunidades internacionais e capacidades dinâmicas. Os autores explicam que os processos por meio dos quais as capacidades ordinárias da empresa se tornam dinâmicas durante a sua atuação internacional envolvem a identificação e exploração dessas oportunidades. Contudo, inicialmente, a literatura de internacionalização de empresas explicava os processos de identificação de oportunidades internacionais com base nos aspectos externos à empresa, como, por exemplo, a obtenção de informações sobre o mercado (Johanson & Vahlne, 1977) ou o papel das redes na obtenção dessas informações (Johanson & Vahlne, 2009). Mesmo quando esses estudos incluíam os aspectos internos, o foco esteve na habilidade do empreendedor para perceber as oportunidades disponíveis no ambiente (Oviatt & McDougall, 1994).

Não obstante, em consonância com Al-Aali e Teece (2014), as pesquisas mais recentes têm indicado que os aspectos internos desempenham papel central nos processos de identificação e exploração de oportunidades internacionais (Feng et al., 2023; Mihailova,

2023), especialmente quando se trata de empresas *born globals* (Prange & Verdier, 2011). Essa abordagem 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 ao ambiente ou modificando-o (Mudalige et al., 2019).

Os pesquisadores têm definido capacidades dinâmicas de diferentes maneiras, o que decorre da própria bifurcação da área com base nos autores mais influentes (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, Pisano, & Shuen, 1997). A literatura tem sinalizado que as capacidades dinâmicas para atuação internacional diferem daquelas voltadas para atuação exclusiva no mercado doméstico (Al-Aali & Teece, 2014; Peng & Lin, 2021; Prange e Verdier, 2011; Schweizer et al., 2010; Teece, 2014), em decorrência, por exemplo, da distância psíquica (Johanson & Vahlne, 1977). Peng e Lin (2021) argumentam que as capacidades dinâmicas são distintas em função do contexto em que são utilizadas, o que faz com que o conceito de capacidades dinâmicas de internacionalização se torne relevante.

Entende-se que as capacidades dinâmicas para atuação internacional residem na interação entre os recursos e as capacidades e 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).

Percebe-se haver na literatura um esforço no estabelecimento de quais são as capacidades mais importantes para o processo de internacionalização das empresas. O estudo bibliométrico indicou a predominância de seis grupos, conforme Tabela 1.

Mediante a análise dos artigos, fica evidente a divergência sobre o que são capacidades dinâmicas para atuação internacional. Conforme apresentado na Tabela 1, as capacidades relevantes para o processo de internacionalização são as capacidades de inovação (Fleury, Fleury, & Borini, 2013), de adaptação (Miocevic & Morgan, 2018), de aprendizagem (Hermawati, 2020), de orientação para o mercado (Buccieri, Javalgi, & Cavusgil, 2020; Chen & Jaw, 2009; Gnizy, 2019), empreendedora (Ahmadian & Abdolmaleki, 2018; Kontinen & Ojala, 2011; Mort & Weerawardena, 2006) e de rede (Kalinic et al., 2014; Smans et al., 2014).

Retomando as definições seminais, a abordagem utilizada no estabelecimento dessas capacidades se mostra alinhada com a definição de Eisenhardt e Martin (2000). Por outro lado, Teece et al. (1997) defendem que essas capacidades são rotinas dinâmicas, capacidades de baixo nível ou microfundações das capacidades dinâmicas (Teece, 2022, p. 123). A definição adotada nesta pesquisa é baseada na estrutura lógica do paradigma das capacidades dinâmicas, de acordo com Teece (2014).

Entende-se que as capacidades dinâmicas estão fundamentadas em processos (*processes*), posições (*positions*) e caminho (*paths*). Os processos envolvem *sensing*, *seizing* e *transformation*. As posições são formadas pelos recursos e capacidades da empresa,

Tabela 1. Categorias de capacidades para atuação internacional.

Capacidade	Definição
Inovação	Habilidade para desenvolver produtos (Parente et al., 2011), serviços (Otengei et al., 2017) ou processos (Hermawati, 2020).
Adaptação	Habilidade da empresa de ajustar-se para responder às demandas impostas externamente (Miocevic & Morgan, 2018).
Aprendizagem	Habilidade para obter e assimilar conhecimentos, integrá-los com o conhecimento existente e transformá-los em soluções (Li et al., 2018).
Orientação ao mercado	Habilidade da empresa de compreender as necessidades específicas de cada contexto (Khalid & Larimo, 2012).
Empreendedorismo	Características dos empreendedores que possibilitam a identificação e exploração de oportunidades internacionais (Mostafiz et al., 2019).
Rede	Habilidade de (re)construir relacionamentos que permitam identificar e explorar oportunidades internacionais (Mort & Weerawardena, 2006).

e o caminho diz respeito às estratégias, considerando que podem ser deliberadas ou emergentes. Desse modo, sabe-se que as categorias de capacidades identificadas na Tabela 1 são, no paradigma das capacidades dinâmicas, posição, ou seja, capacidades comuns. Nessa perspectiva, é desenvolvida a compreensão de que as capacidades dinâmicas para atuação internacional residem na interação entre capacidades ordinárias (*positions*) e os processos de identificação e exploração de oportunidades internacionais e de transformação (*processes*), de maneira a viabilizar a estratégia (*path*) de expansão da empresa em mercados internacionais (Teece, 2014).

1.3. *Born globals* e capacidades dinâmicas

Alguns dos estudos mais influentes sobre o processo de internacionalização se baseiam na compreensão de que este ocorre de forma gradual e incremental (por exemplo, Johanson & Vahlne, 1977). Contudo, com o passar dos anos, profundas transformações vêm modificando rápida e drasticamente o ambiente global de atuação. O papel dos empreendedores tem sido modificado, e novas abordagens surgiram para explicar outras formas de internacionalização. Uma dessas abordagens é o empreendedorismo internacional, que emergiu enquanto área de pesquisa (Andersson & Evers, 2015). Nessa corrente, Rennie (1993) desenvolveu o conceito de *born global*, empresas que já nascem globais, começando a exportar com apenas dois anos, em média, após a sua fundação.

Knight e Cavusgil (2004) aprofundam a discussão sobre *born globals*, definindo-as como “organizações empresariais que, desde ou perto de sua fundação, buscam desempenho superior de negócios internacionais a partir da aplicação de recursos baseados em conhecimento para a venda de produtos em múltiplos países” (Knight & Cavusgil, 2004, p. 124). Sua pesquisa destaca a importância de uma cultura de inovação, do conhecimento e das capacidades para que haja a internacionalização precoce.

Com base no trabalho pioneiro de Knight e Cavusgil (2004), essa área de pesquisa tem se consolidado e demonstrado a sua crescente relevância, evidenciando que as *born globals* são vitais para os ecossistemas econômicos, elementos-chave para as empresas multinacionais (Zander, McDougall-Covin, & Rose, 2015) e fundamentais na geração de inovação, em-

prego e renda (Fainshmidt, Smith, & Aguilera, 2022). Além disso, pesquisadores indicam a necessidade de mais estudos sobre essas empresas em economias de países emergentes (Paul & Rosado-Serrano, 2019).

Na perspectiva das *born globals*, alguns autores têm se dedicado a analisar como as capacidades dinâmicas favorecem a internacionalização precoce. Weerawardena et al. (2007) explicam que, apesar dos recursos limitados, essas capacidades são construídas por empreendedores com orientação internacional, de modo que a rápida internacionalização se torna possível em função do desenvolvimento de produtos inovadores e intensivos em conhecimento.

Algumas das capacidades que têm sido relacionadas à rápida internacionalização das empresas incluem as capacidades de aprendizagem, de rede, de mercado (Weerawardena et al., 2007), de ambidestria (Figueiredo, Ferreira, & Vrontis, 2024), de adaptação, de inovação (Monferrer, Moliner, Irún, & Estrada, 2021; Nguyen & Mort, 2021) e absorptiva (Chaudhuri, Vrontis, & Chatterjee, 2024).

Com base nessa discussão, entende-se que *born globals* são aquelas empresas que iniciam a sua atuação internacional de forma rápida e precoce (Figueiredo et al., 2024), próxima ao momento da sua fundação (Knight & Cavusgil, 2004), e que as capacidades dinâmicas impulsionam esse processo (Kessler & Zipper-Weber, 2024).

2. METODOLOGIA

A pesquisa consiste em um estudo de caso, de natureza qualitativa (Pettigrew, 1990; Merriam, 2009). A abordagem adotada foi a 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 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 se possibilitasse:

- mapear os momentos em que as oportunidades internacionais foram identificadas (descobertas ou criadas) e exploradas;
- verificar as capacidades utilizadas em cada momento.

A seleção da empresa ocorreu conforme os critérios de “oportunidade planejada” (Pettigrew, 1990, p. 274) e relevância quanto ao objeto de estudo; ela foi considerada uma das principais empresas desenvolvedoras de *games* de Pernambuco (Banholzer, 2023). Desde a fundação, em 2005, a empresa já desenvolveu mais de 100 jogos. Os seus clientes e parceiros estão espalhados por todo o mundo, incluindo, além do Brasil, Argentina, Estados Unidos, China, Japão, Coreia do Sul, Rússia, Bélgica e outros países europeus.

As pessoas entrevistadas foram os sócios proprietários ou colaboradores com função relacionada à atuação internacional. Eles foram escolhidos de forma não probabilística e intencional (Merriam, 2009). Foram realizadas dez entrevistas de dois tipos: três entrevistas episódicas e sete entrevistas com a técnica do incidente crítico. A principal diferença entre ambas as entrevistas é o fato de que, na primeira, o entrevistado está mais livre para discorrer sobre a situação que vai narrar para esclarecer determinada experiência, enquanto na segunda se pede para que os incidentes problemáticos sejam narrados com o maior número de detalhes possível (Flick, 2009).

Na entrevista episódica, foi apresentada a explicação das situações de interesse aos entrevistados – oportunidades internacionais e a forma como foram identificadas e exploradas –, que narraram o que consideraram relevante sobre o assunto. Essa etapa foi empregada com as intenções de conhecer a história de internacionalização da empresa e situar os eventos no tempo.

Os dados resultantes dessa etapa da pesquisa serviram como base para o desenvolvimento do roteiro de entrevistas para a técnica do incidente. Buscou-se identificar o maior número possível de incidentes críticos (momentos em que oportunidades são identificadas e/ou exploradas), e, posteriormente, verificaram-se as exigências críticas que foram importantes para que houvesse sucesso (ou não) nesse processo (capacidades dinâmicas de internacionalização). Os entrevistados foram questionados sobre como ocorreu cada incidente apontado na análise da etapa anterior.

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 documentos utilizados foram fornecidos pelos entrevistados ou obtidos por meio de pesquisa – trabalhos científicos ou reportagens. Foram adotados os seguintes critérios na seleção dos documentos: verificação da credibilidade, representatividade, fonte e finalidade (Flick, 2009).

Analisaram-se os dados por meio do método de comparação constante (Strauss & Corbin, 1998) 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 referiram a aspectos gerais do comportamento da empresa, do contexto ou dos atores envolvidos, não sendo possível enquadrá-los na linha temporal.

Mediante o posicionamento temporal dos códigos e categorias, os eventos críticos foram divididos em três períodos:

- entre 2005 e 2011: relacionado à abertura da empresa, que já nasce global;
- entre 2011 e 2015, marcado pelas atividades de terceirização e atuação maior no mercado doméstico;
- entre 2015 e 2020, com ênfase nas atividades de coprodução e foco no público infantil.

Os marcos temporais são apresentados na Figura 1, que representam uma ou mais categorias de dados, detalhadas na sequência.

2.1. Caracterização da empresa

A empresa tem o nome fictício de Games e foi fundada em 2005, na cidade do Recife, Pernambuco. Começou atuando na área de entretenimento digital, no segmento de jogos eletrônicos. Em 2015, expandiu sua atuação para os jogos educativos. Com relação aos produtos desenvolvidos, inicialmente, produzia *browser ga-*

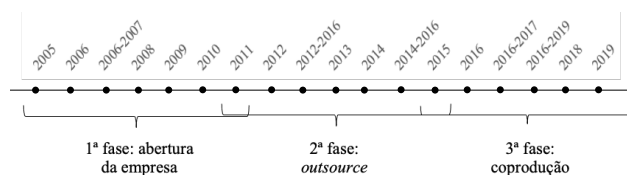


Figura 1. Marcos temporais de cada fase da empresa Games.

mes (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 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 dedicar-se mais ao mercado nacional, reduzindo a atuação da empresa no exterior para cerca de 15% do faturamento total. É considerada uma 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, Coreia do Sul, Rússia, Bélgica e outros países europeus.

3. ANÁLISE DOS DADOS

3.1. Oportunidades internacionais

As oportunidades identificadas e exploradas pela empresa estão representadas na Figura 2. Assume-

se que os processos de identificação e exploração são distintos (Bhatti et al., 2020; Mostafiz et al., 2019) e que o processo de identificação pode ocorrer por meio de descoberta ou criação (Kalinic et al., 2014; Tabares et al., 2023). Desse modo, acima da linha temporal, estão aquelas oportunidades que foram identificadas, criadas ou descobertas. Abaixo da linha temporal, tem-se as exploradas. O momento em que as oportunidades foram exploradas está circulado.

A atuação internacional da Games se iniciou desde o nascimento, em 2005, sendo considerada uma *born global* (Knight & Cavusgil, 2004). Esse fenômeno é mais comum em empresas de setores de base tecnológica, 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 visão internacional.

Nesse sentido, as duas primeiras oportunidades de atuação identificadas pela empresa, em 2006 e 2007, se referem à distribuição dos jogos por meio de portais com alcance global. Conforme discutido, a oportunidade de expansão para mercados exter-

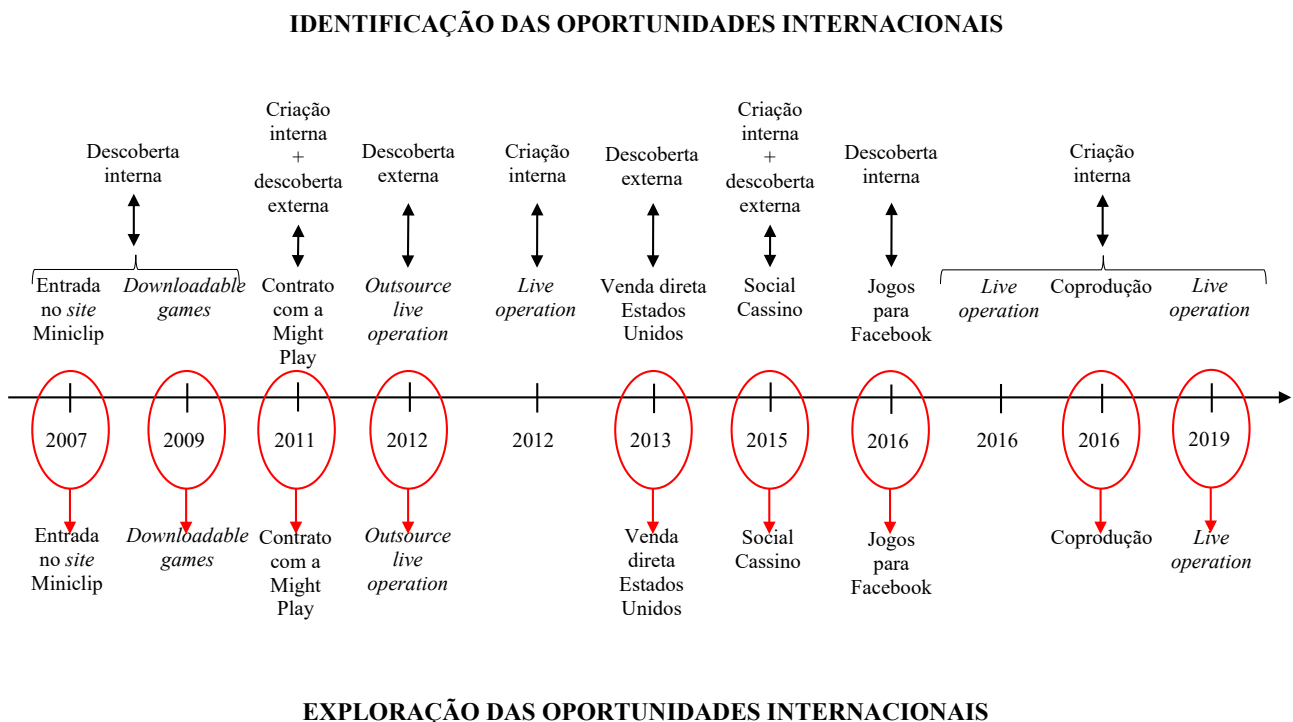


Figura 2. Oportunidades internacionais da empresa Games.

nos ocorreu com os mesmos produtos ou serviços (Mäkelä et al., 2023). Nessas situações, a empresa não atuou buscando diretamente os usuários finais, mas sim 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 intermediários. Embora a forma de distribuição seja diferente, com jogos *online* ou para serem baixados, o modo como essas oportunidades foram identificadas foi semelhante: busca ativa (Kontinen & Ojala, 2011). Houve, 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 concentra-se 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 outros países ou estudado neles, o que contribuiu para expandir a sua visão internacional (Mort & Weerawardena, 2006).

Em 2011, a empresa começou a participar de feiras de negócios internacionais buscando construir relacionamentos que representassem oportunidades ou viabilizassem o acesso a elas (Johanson & Vahlne, 2009). Em 2011, conquistou um cliente importante em uma feira, por meio de uma combinação entre busca ativa (Kontinen & Ojala, 2011) e relacionamentos (Chandra et al., 2012) – *descobertas 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 Casino, 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 apresentá-las para clientes em potencial (*criação de oportunidade*), assumindo um comportamento mais proativo. Kalinic et al. (2014) argumentam que as empresas atuam dessa maneira quando não possuem conhecimento sobre o mercado, optando por agir conforme os seus recursos e capacidades. 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 (Johanson & Vahlne, 2009) foi o fator que proporcionou o acesso às oportunidades, sendo a principal forma de *descoberta externa* de oportunidades internacionais indicada na literatura (Jacob et al., 2023; Zeng, 2022). Assim, os trabalhos de *outsourcing* foram essenciais para superar um desafio importante ressaltado por Ellis (2011), os altos custos decorrentes do processo de construção de relacionamentos internacionais.

Em 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 et al., 2019). A partir de então, as demais oportunidades identificadas pela empresa passaram a ser decorrentes de *criação interna* (Kalinic et al., 2014).

Os principais eventos de criação de oportunidade pela própria empresa ocorreram em: 2016, com uma nova tentativa de desenvolver *live operation*; quando se iniciaram as atividades de coprodução; e em 2019, quando a empresa conseguiu explorar a 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 começo do processo de internacionalização. À medida que a empresa constrói reputação e adquire recursos e capacidades, essa dependência das redes diminui, sendo desenvolvida a capacidade de criar oportunidades.

No que se refere à exploração de oportunidades, as oportunidades da Games foram, em sua maioria, exploradas de forma simultânea à identificação (Mainela et al., 2014). 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 se deu a exploração, quando a empresa havia desenvolvido as capacidades necessárias (Mainela & Puhakka, 2011).

3.2. Capacidades

A revisão da literatura indicou a predominância de seis grupos de capacidades para atuação internacional: de inovação (Fleury et al., 2013), de adaptação (Miocevic & Morgan, 2018), de aprendizagem (Hermawati, 2020), de orientação para o mercado (Bucieri et al., 2020; Chen & Jaw, 2009; Gnizy, 2019), empreendedora (Kontinen & Ojala, 2011; Mort & Weerawardena, 2006) e de rede (Ahmadian & Abdolmaleki, 2018; Kalinic et al., 2014; Smans et al., 2014). No caso da Games, é possível identificar a utilização dos seis grupos de capacidades.

Assim, no que se refere à abordagem teórica de capacidades, verificou-se que, como a Games já iniciara suas atividades voltada para o mercado externo (Knight & Cavusgil, 2004), as capacidades para identificar e explorar as oportunidades internacionais foram desenvolvidas ao longo da sua atuação nesse mercado (Mainela & Puhakka, 2011). Parte dessas capacidades foi desenvolvida na primeira fase, enquanto desenvolvia jogos para serem distribuídos por terceiros: capacidades de rede (Weerawardena et al., 2019) e empreendedora (Mostafiz et al., 2019).

Na segunda fase, quando começou a trabalhar com terceirização, a empresa desenvolveu a capacidade de adaptação (Otengei, Bakunda, Ngoma, Ntayi, & Munene, 2017) e de aprendizagem (Weerawardena et al., 2019). Essa forma de atuação ocorreu mediante uma combinação entre estratégia deliberada e estratégia 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.

Em 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 capacidades para expansão internacional: inovação e orientação para o mercado.

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

Na sequência, evidencia-se 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 é compreendida como as características dos sócios que resultaram em identificação ou exploração de oportunidades (Mostafiz et al., 2019). As características identificadas no caso da Games foram: busca ativa (Kontinen & Ojala, 2011) e 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 nos trechos de entrevista e em dados documentais, em que um dos sócios relata os impactos da atuação internacional: *“Em 2011, a gente começou a ir para feira. Em 2013, a gente já ia para três, quatro feiras todo ano e já era uma busca bem ativa”* (Entrevista 2).

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

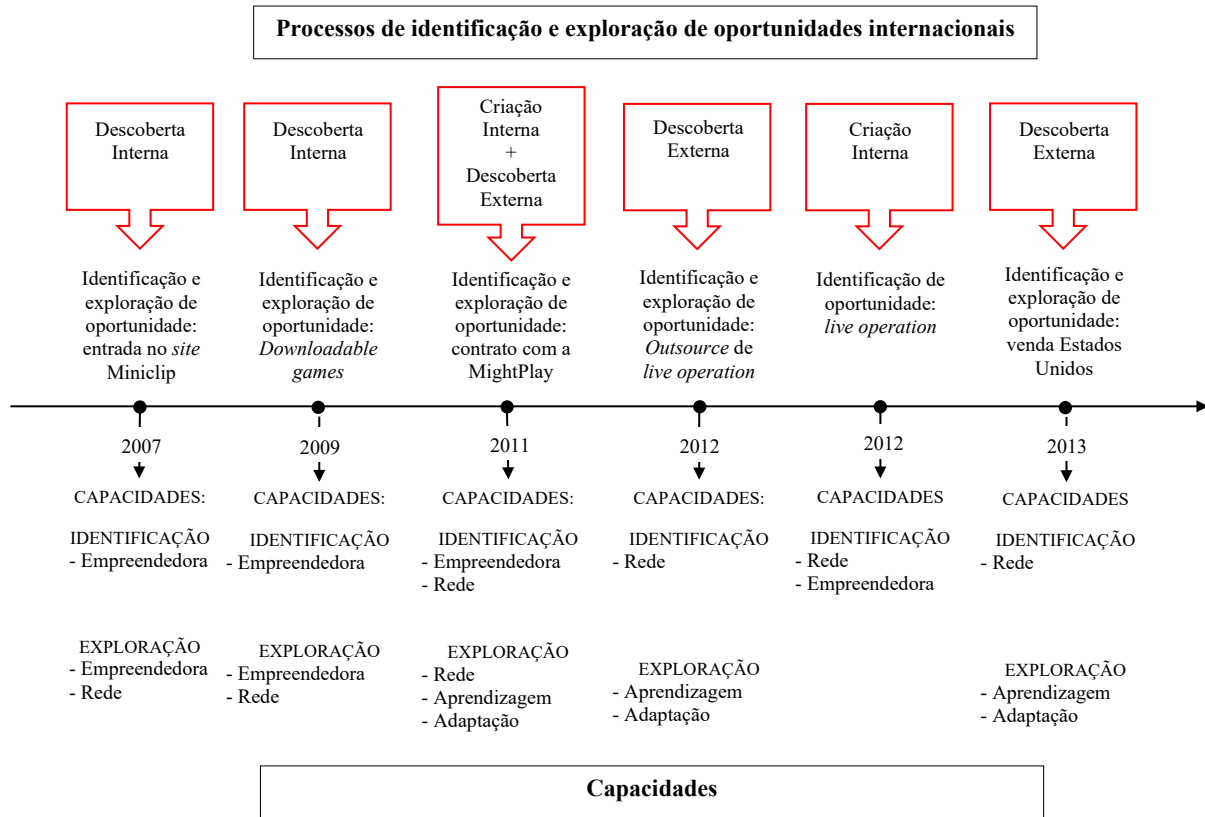


Figura 3. Identificação de oportunidades e capacidades da empresa Games (1).

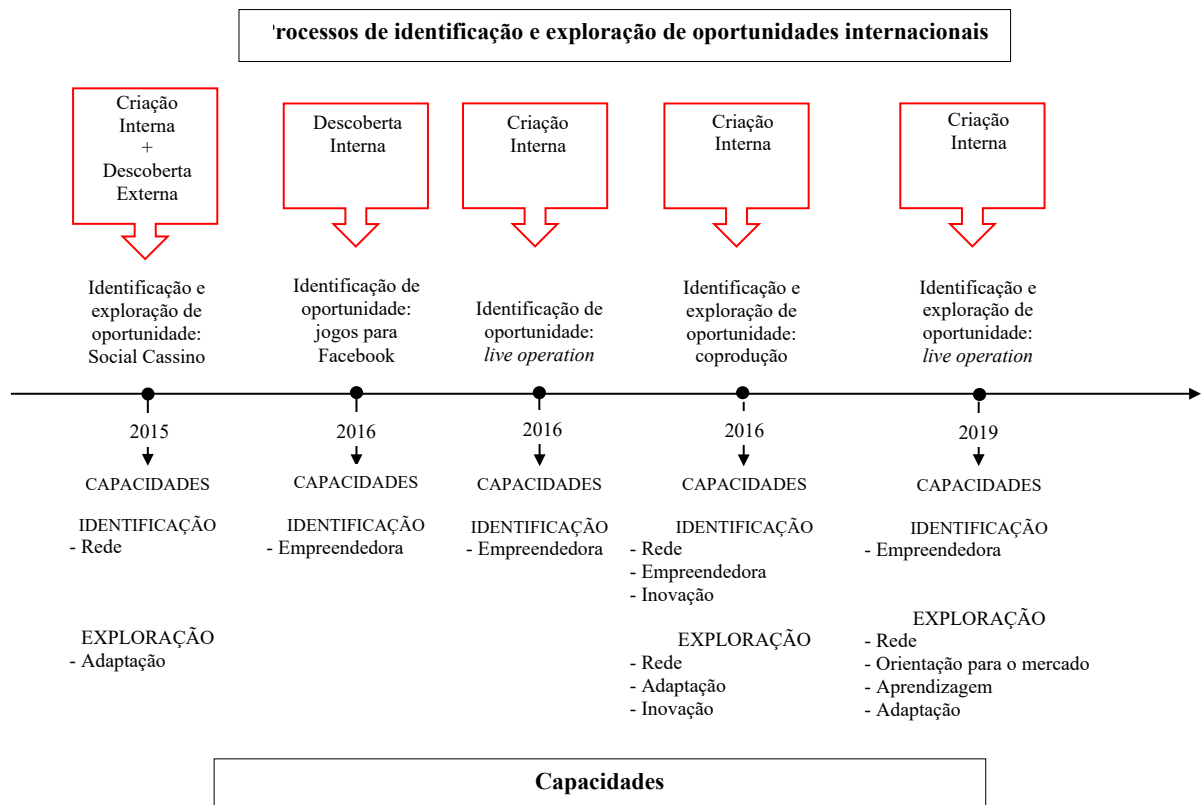


Figura 4. Identificação de oportunidades e capacidades da empresa Games (2).

eles produzem é muito parecido! Nos sentimos muito mais integrados com o resto do mundo depois de todas essas investidas lá fora (Góes, 2014).

A capacidade de aprendizagem envolve a obtenção e assimilação de conhecimentos, além da sua integração com o conhecimento existente para gerar soluções (Li, Li, Goerzen, & Shi, 2018). 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 produto/serviço desenvolvidos (Mudalige et al., 2019).

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 e entrevista:

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).
A parte de produção mudou muito, a gerência de projeto, os softwares que a gente usava, a gente passou a usar coisa que o pessoal de lá também usava, [um software] que é esse que permite ver as tarefas

do dia que estão sendo feitas e tal. Veio muito de demanda do cliente [...]. Então, a parte de produção e os softwares que a gente usa mudaram, e a gente aprendeu com os clientes (Entrevista 3).

Hermawati (2020) explica que esse comportamento de aprendizagem por meio de experiências ocorre mediante a 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 produto/serviço e do modelo de negócio adotado.

A capacidade de rede envolve a habilidade da empresa de construir relacionamentos que favoreçam a sua atuação (Mort & Weerawardena, 2006). Essa é uma das capacidades mais presentes nos eventos destacados na atuação internacional da Games. Exemplos de como a empresa faz esses diferentes usos das redes de relacionamento são apresentados na Tabela 2.

Assim, a empresa utilizou as redes com diferentes finalidades: para obter conhecimentos (Kalinic et al., 2014), usufruir habilidades que não possuía (Ahmadian & Abdolmaleki, 2018), obter apoio financeiro e institucional para a participação em feiras internacionais (Ellis, 2011), construir confiança e reputação (Ratajczak-Mrozek (2015) e obter acesso a clientes (Chandra et al., 2012).

Sabe-se pela literatura (por exemplo, Johanson & Vahlne, 2009; Oviatt & McDougall, 1994; Schwei-

Tabela 2. Diferentes usos da capacidade de rede pela Games.

Finalidades	Exemplos
Obter conhecimentos	<i>“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 network 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 network, mentoria”</i> (Entrevista 2).
Usufruir habilidades que não possuía	<i>“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”</i> (Góes, 2014).
Obter apoio para participar de feiras internacionais	<i>“Tem a Apex, a Agência de Exportação do Brasil, [que] tem um programa de exportação de jogos com a Atragames, 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”</i> (Entrevista 3).
Construir confiança e ter acesso a clientes	<i>“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”</i> (Entrevista 6).

zer et al., 2010) que a obtenção de conhecimento é um benefício amplamente atribuído à construção de redes de relacionamento internacionais. Também é previsto na literatura que as redes podem ajudar a superar o problema da ausência de recursos por meio da complementaridade entre as empresas, o que substitui a necessidade de os recursos serem desenvolvidos internamente (Kalinic et al., 2014).

Sobre o apoio que a empresa recebeu para participar de eventos internacionais, Ahmadian e Abdolmaleki (2018) corroboram esse benefício ao verificarem que as redes institucionais afetam positivamente o reconhecimento de oportunidades internacionais. Além disso, no que se refere à construção de confiança e obtenção de acesso a novos clientes, Smans et al. (2014) explicam que os relacionamentos baseados na confiança ajudam a identificar oportunidades internacionais.

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 (Khalid & Larimo, 2012). 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).

Pesquisadores explicam que as capacidades orientadas para o mercado (Buccieri et al., 2020; Chen & Jaw, 2009; Gnizy, 2019) permitem que a empresa colete informações e se mantenha alinhada com as necessidades do mercado, sendo capaz de criar valor para os clientes.

A capacidade de adaptação reside na habilidade da empresa para ajustar-se e responder às demandas impostas externamente (Miocevic & Morgan, 2018). A Games desenvolveu a capacidade de adaptação em

2011 e utilizou-a 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 (Mudalige et al., 2019). 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).

Percebe-se que a capacidade de adaptação, na trajetória da Games, é necessária não apenas nas mudanças nos jogos e tecnologias empregadas, mas também na atuação em diferentes países e continentes (Teece, 2007).

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).

Esse relato aproxima-se do conceito de distância psíquica, entendida como os fatores que podem limitar ou impedir o fluxo de informações entre empresa e mercado, por exemplo, as diferenças linguísticas e culturais, o sistema político, o nível de educação, o nível de desenvolvimento industrial etc. (Johanson & Vahlne, 1977).

No que tange à habilidade de desenvolver produtos (Parente et al., 2011), serviços (Otengei et al., 2017) ou processos (Hermawati, 2020), 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 (Kali-

nic et al., 2014) ou a necessidade de atuar por meio de terceirização (*outsourcing*). Assim, utilizou a capacidade de inovação para adequar as propostas a uma nova modalidade de negócios, a coprodução, como forma de aproveitar a complementaridade entre os recursos (Kalinic et al., 2014; Teece, 2007), conforme os trechos das 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); “*O que mudou [foi] o entendimento da gente do que é a operação*” (Entrevista 5).

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

3.3. Capacidades para identificar e explorar oportunidades internacionais

A análise da Games foi dividida em três fases de atuação internacional, o que possibilita comparar a utilização das capacidades entre as fases, que duraram cerca de quatro anos cada uma. A primeira fase envolveu 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 abertura da empresa, enquanto esta atuava internacionalmente por meio de agentes externos de distribuição. As capacidades de adaptação e aprendizagem foram desenvolvidas na 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 consolidar-se 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, 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 usada para buscar parcerias que complementassem os recursos e as capacidades necessários para atuação internacional. Quando começou a 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. Fez-se 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.

Assim, as evidências iniciais estão em consonância com a revisão da literatura, de modo que as capacidades de rede, empreendedora e de inovação estão relacionadas aos processos de identificação de oportunidades internacionais, e a capacidade de inovação, aos processos de criação (Autio et al., 2011; Chavan & Agarwal, 2016; Parente et al., 2011). Conforme descrito, a capacidade de inovação foi utilizada apenas em processos de criação, enquanto as demais (rede e empreendedora) tanto em processos de descoberta quanto de criação. Esse resultado indica que o processo de identificação de oportunidades internacionais é apoiado pelas capacidades de inovação, de rede e empreendedora (evidência 1).

Foi possível diferenciar os processos de descoberta e criação das oportunidades internacionais na prática das empresas, conforme previsto na literatura (Bai & Johanson, 2019; Tuomisalo, 2019). Contudo, como outros estudos haviam indicado (Mort & Weerawardena, 2006; Schweizer et al., 2010; Weerawardena et al., 2019), essas capacidades também foram necessárias para explorar oportunidades internacionais.

Além dessas capacidades, as de aprendizagem, de adaptação e de orientação para o mercado foram demandadas em processos de exploração. A capacidade de inovação não foi necessária para explorar oportunidades internacionais. Esse resultado confirma o que havia sido previsto na literatura sobre a relação dessas capacidades com os processos de exploração (Uner et al., 2020).

Empregou-se a capacidade empreendedora 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. Na segunda fase, a Games precisou continuamente modificar a sua forma de atuação. Embora estivesse realizando atividades de terceirização, a empresa desenvolveu diferentes tipos de jogo, para distintos tipos de público. Foi após essas experiências que os sócios perceberam a identificação da empresa com o público infantil.

De forma geral, constata-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 o processo de exploração de oportunidades internacionais é apoiado pelas capacidades de aprendizagem, adaptação e orientação para o mercado (evidência 2).

Os resultados do estudo do caso da Games, em que se apresenta a relação das capacidades com os processos de identificação e exploração das oportunidades internacionais, em consonância com a defi-

nição proposta por Teece (2014), são representados na Figura 5.

O processo de transformação está presente nas relações entre as capacidades e os processos de identificação e exploração das oportunidades internacionais, em 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.

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 de criação (Johanson & Vahlne, 2009). Os processos de identificação e de exploração foram consecutivos no processo de internacionalização (Alonso et al., 2019). Com relação às capacidades, os seis grupos identificados na revisão da literatura serviram de parâmetro.

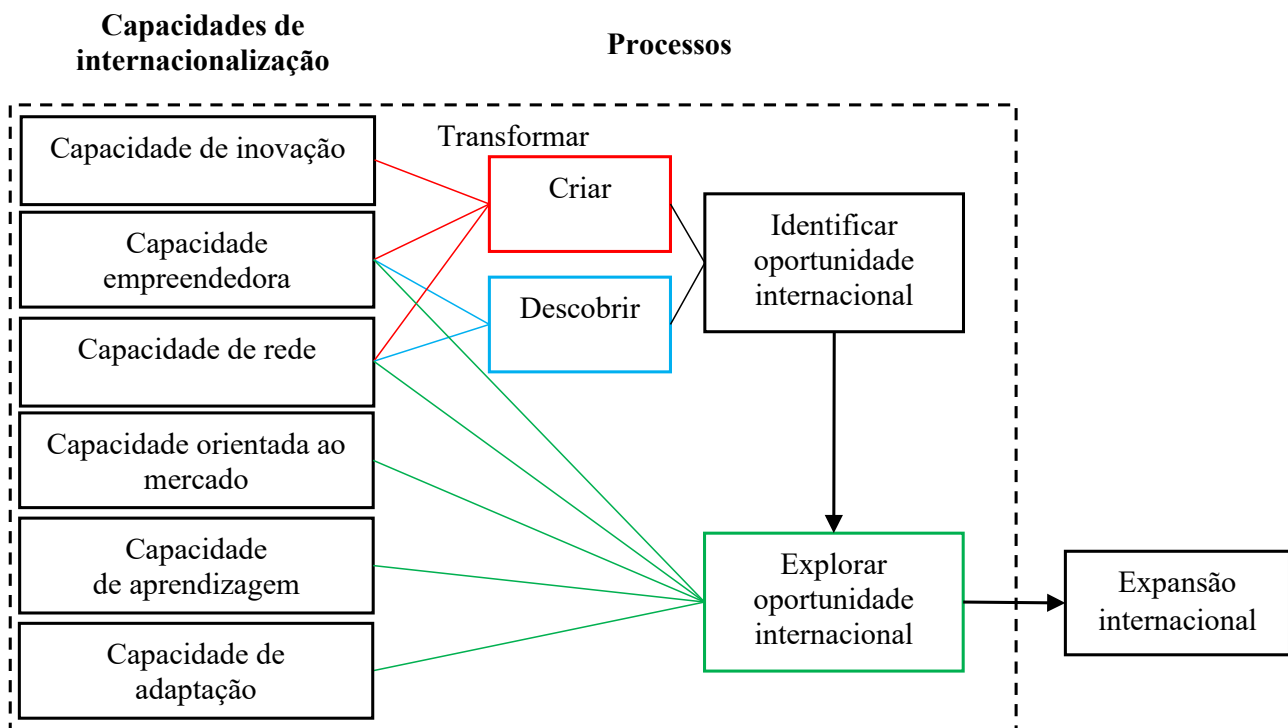


Figura 5. Representação dos resultados da pesquisa.

Os resultados desta pesquisa alcançaram o objetivo proposto ao indicar que a empresa consegue identificar oportunidades internacionais utilizando as capacidades de rede, empreendedora e 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 adaptação. Dessa forma, também é possível preencher a lacuna teórica verificada, uma vez que se conseguiu identificar um conjunto de capacidades que são criadas ou transformadas em função das demandas ambientais, o que as torna dinâmicas e possibilita às empresas acessar as oportunidades internacionais.

Essas descobertas contribuem com a literatura ao demonstrar como cada capacidade dinâmica auxilia os diferentes processos relacionados às oportunidades internacionais – criação, descoberta e exploração –, além de mostrar como o processo de transformação atua nessas relações (Al-Aali & Teece, 2014). Essa análise não se limitou à entrada nos mercados internacionais, mas envolveu todas as oportunidades de expansão para mercados externos e ainda diferentes oportunidades em um mesmo mercado. Essa perspectiva proporcionou uma visão efetivamente dinâmica sobre as capacidades e a sua relação com as oportunidades internacionais, indicando como são desenvolvidas ou transformadas ao longo do tempo em função das demandas impostas pelos diferentes contextos externos.

Para a prática gerencial e institucional, a contribuição do estudo reside na reflexão sobre quais capacidades as empresas precisaram desenvolver para expandir a sua atuação internacional, considerando as diferenças entre os mercados de atuação e as alternativas estratégicas disponíveis. Essas habilidades podem fundamentar decisões estratégicas, incluindo a escolha dos mercados. Além disso, a compreensão sobre as principais dificuldades enfrentadas pela empresa analisada e as soluções obtidas por meio do desenvolvimento de habilidades específicas pode beneficiar tanto as empresas, com a aprendizagem indireta, quanto os órgãos de fomento, por meio da análise de como esse conhecimento pode ser inserido em programas de incentivo.

A principal limitação da pesquisa consiste na realização de entrevistas apenas na perspectiva dos empreendedores e colaboradores envolvidos no

processo de internacionalização, sem que outros atores, como clientes, parceiros ou representantes de instituições locais fossem entrevistados. De toda maneira, entende-se que aquelas pessoas são protagonistas, detentoras da maior parte do conhecimento necessário para a realização da pesquisa, que analisa o processo pela lente da oportunidade internacional, intrinsecamente ligada à história dos empreendedores (Chandra et al., 2012). Assim, a seleção dos entrevistados ocorreu conforme os critérios estabelecidos nos procedimentos metodológicos (Merriam, 2009), de modo que não compromete o resultado da pesquisa.

Por fim, foram verificados três padrões de comportamento no processo de internacionalização da empresa analisada, denominados de fases. Sabe-se, contudo, que diversas outras formas de atuação internacional existem, como a fusão entre empresas de diferentes países e a abertura de filiais em múltiplos mercados externos. Sugere-se, portanto, que pesquisas futuras analisem padrões de comportamento diferentes, a fim de expandir a compreensão.

REFERÊNCIAS

- Ahmadian, S., & Abdolmaleki, S. (2018). Network typology and international opportunity recognition: moderating role of entrepreneurial orientation. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 8(1), 17. <https://doi.org/10.1186/s40497-018-0104-8>
- Al-Aali, A., & Teece, D. J. (2014). International entrepreneurship and the theory of the (long-lived) international firm: a capabilities perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 95-116. <https://doi.org/10.1111/etap.12077>
- Alonso, A. D., Kok, S. K., & O'Brien, S. (2019). Understanding approaches to innovation through the dynamic capabilities lens. *International Journal of Innovation Management*, 23(6), 1950054. <https://doi.org/10.1142/S1363919619500543>
- Andersson, S., & Evers, N. (2015). International opportunity recognition in international new ventures—a dynamic managerial capabilities perspective. *Journal of International Entrepreneurship*, 13, 260-276. <https://doi.org/10.1007/s10843-015-0149-5>

- Autio, E., George, G., & Alexy, O. (2011). International entrepreneurship and capability development—qualitative evidence and future research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 11-37. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00421.x>
- Bai, W., & Johanson, M. (2019). International opportunity networks. *Industrial Marketing Management*, 70, 167-179. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.004>
- Banholzer, M. (2023). Recife se destaca na produção de games educativos e de entretenimento. *JCNE10*. Recuperado de <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>
- Bhatti, W. A., Larimo, J., & Servais, P. (2020). Relationship learning: A conduit for internationalization. *International Business Review*, 29(3), 101694. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101694>
- Buccieri, D., Javalgi, R. G., & Cavusgil, E. (2020). International new venture performance: Role of international entrepreneurial culture, ambidextrous innovation, and dynamic marketing capabilities. *International Business Review*, 29(2), 101639. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101639>
- Chandra, Y. (2017). A time-based process model of international entrepreneurial opportunity evaluation. *Journal of International Business Studies*, 48(4), 423-451. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0068-x>
- Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, I. F. (2012). An opportunity-based view of rapid internationalization. *Journal of International Marketing*, 20(1), 74-102. <https://doi.org/10.1509/jim.10.0147>
- Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Chatterjee, S. (2024). External environment and internal dynamics of “born global”: strategic and operational firm performance. *Management Decision*, 62(1), 274-300. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2023-0168>
- Chavan, M., & Agarwal, R. (2016). The efficacy of linkages for relational capability building and internationalization-Indian and Australian mining firms. *International Journal of Business and Economics*, 15(1), 51-78.
- Chen, C. L., & Jaw, Y. L. (2009). Building global dynamic capabilities through innovation: A case study of Taiwan’s cultural organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 26(4), 247-263. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2009.10.002>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10<11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10<11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E)
- Ellis, P. D. (2011). Social ties and international entrepreneurship: Opportunities and constraints affecting firm internationalization. *Journal of International Business*, 42(1), 99-127.
- Fainshmidt, S., Smith, A. W., & Aguilera, R. V. (2022). Where do born globals come from? A neo-configurational institutional theory. *Organization Science*, 33(4), 1251-1272. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1497>
- Feng, J. B., Liu, S. Y. H., & Liu, L. A. (2023). Cognitive antecedents of EMNEs’ dynamic capabilities: A case study of global identity at Lenovo. *Journal of Business Research*, 154, 113312. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113312>
- Figueiredo, M., Ferreira, J. J., & Vrontis, D. (2024). Perspectives on dynamic capabilities and ambidexterity in born-global companies: Theoretical framing review and research agenda. *Journal of International Management*, 30(1), 101099. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2023.101099>
- Fleury, A., Fleury, M. T. L., & Borini, F. M. (2013). Is production the core competence for the internationalization of emerging country firms? *International Journal of Production Economics*, 140(1), 439-449. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.06.027>
- Flick, U. (2009). *Uma introdução à pesquisa qualitativa* (3a ed.). Bookman.

- Frasquet, M., Dawson, J., & Mollá, A. (2013). Post-entry internationalisation activity of retailers: An assessment of dynamic capabilities. *Management Decision*, 51(7), 1510-1527. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2013-0081>
- George, N., Parida, V., Lahti, T., & Wincent, J. (2016). A systematic literature review of entrepreneurial opportunity recognition: insights on influencing factors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(2), 309-350. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0347-y>
- Gnizy, I. (2019). The role of inter-firm dispersion of international marketing capabilities in marketing strategy and business outcomes. *Journal of Business Research*, 105, 214-226. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.015>
- Góes, G. B. (2014). *Processo de internacionalização na indústria de jogos eletrônicos brasileira: estudo de casos* [dissertação de mestrado]. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.
- Hermawati, A. (2020). The implementation of dynamic capabilities for SMEs in creating innovation. *Journal of Workplace Learning*, 32(3), 199-216. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2019-0077>
- Jacob, J., Belderbos, R., & Lokshin, B. (2023). Entangled modes: Boundaries to effective international knowledge sourcing through technology alliances and technology-based acquisitions. *Technovation*, 122, 102661. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102661>
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited—from liability of foreignness to liability of “Outsidership”. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Kalinic, I., Sarasvathy, S. D., & Forza, C. (2014). “Expect the unexpected”: Implications of effectual logic on the internationalization process. *International Business Review*, 23(3), 635-647. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.11.004>
- Kessler, A., & Zipper-Weber, V. (2024). Born-again global internationalization in family businesses as a process: a dynamic capabilities perspective in the context of socioemotional wealth. *Journal of Family Business Management*, 13(4), 1366-1391. <https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2023-0005>
- Khalid, S., & Larimo, J. (2012). Firm-specific advantage in developed markets: a dynamic capability perspective. *Management International Review*, 52(2), 233-250. <https://doi.org/10.1007/s11575-012-0137-0>
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(1), 334. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400096>
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2011). Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs. *International Business Review*, 20(4), 440-453. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.08.002>
- Li, L., Li, D., Goerzen, A., & Shi, W. S. (2018). What and how do SMEs gain by going international? A longitudinal investigation of financial and intellectual resource growth. *Journal of World Business*, 53(6), 817-834. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.07.001>
- Mainela, T., & Puhakka, V. (2011). Role of networks in emergence of international new ventures. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 3(1), 5-25. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2011.037855>
- Mainela, T., Puhakka, V., & Servais, P. (2014). The Concept of International Opportunity in International Entrepreneurship. *International Journal of Marketing Reviews*, 16(1), 105-129. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12011>

- Mäkelä, J., Nummela, N., & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2023). Scaling and scalability in volatile global markets: an exploratory study of rapidly internationalizing Finnish SMEs. In C. Felzensztein & S. Fuerts (eds.). *A Research Agenda for International Entrepreneurship* (pp. 117-142). Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781803925691.00011>
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 99-118. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130908>
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. Jossey-Bass.
- Mihailova, I. (2023). Business model adaptation for realized international scaling of born-digitals. *Journal of World Business*, 58(2), 101418. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101418>
- Miocevic, D., & Morgan, R. E. (2018). Operational capabilities and entrepreneurial opportunities in emerging market firms. *International Marketing Review*, 35(2), 320-341. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2015-0270>
- Monferrer, D., Moliner, M. Á., Irún, B., & Estrada, M. (2021). Network, market, and entrepreneurial orientations as facilitators of international performance in born globals. The mediating role of ambidextrous dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 137, 430-443. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.058>
- Mort, G., & Weerawardena, J. (2006). Networking capability and international entrepreneurship. *International Marketing Review*, 23(5), 549-572. <https://doi.org/10.1108/02651330610703445>
- Mostafiz, M. I., Sambasivan, M., & Goh, S. K. (2019). Impacts of dynamic managerial capability and international opportunity identification on firm performance. *Multinational Business Review*, 27(4), 339-363. <https://doi.org/10.1108/MBR-09-2018-0061>
- Mudalige, D., Ismail, N. A., & Malek, M. A. (2019). Exploring the role of individual level and firm level dynamic capabilities in SMEs' internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 17(1), 41-74. <https://doi.org/10.1007/s10843-018-0239-2>
- Muzychenko, O., & Liesch, P. W. (2015). International opportunity identification in the internationalisation of the firm. *Journal of World Business*, 50(4), 704-717. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.12.001>
- Nguyen, Q. A., & Mort, G. S. (2021). Conceptualising organisational-level and microfoundational capabilities: an integrated view of born-globals' internationalisation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(4), 1781-1803. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00662-1>
- Nordman, E. R., & Melén, S. (2008). The impact of different kinds of knowledge for the internationalization process of born globals in the biotech business. *Journal of World Business*, 43(2), 171-185. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.11.014>
- Otengei, S. O., Bakunda, G., Ngoma, M., Ntayi, J. M., & Munene, J. C. (2017). Internationalization of African-ethnic restaurants: A qualitative enquiry using the dynamic capabilities perspective. *Tourism Management Perspectives*, 21, 85-99. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.12.001>
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>
- Parente, R. C., Baack, D. W., & Hahn, E. D. (2011). The effect of supply chain integration, modular production, and cultural distance on new product development: A dynamic capabilities approach. *Journal of International Management*, 17(4), 278-290. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2011.08.001>
- Paul, J., & Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual internationalization vs born-global/international new venture models: A review and research agenda. *International Marketing Review*, 36(6), 830-858. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2018-0280>

- Peng, M. Y. P., & Lin, K. H. (2021). International networking in dynamic internationalization capability: the moderating role of absorptive capacity. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(9-10), 1065-1084. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1661239>
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization Science*, 1(3), 267-292.
- Prange, C., & Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, 46(1), 126-133. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.024>
- Ratajczak-Mrozek, M. (2015). The importance of locally embedded personal relationships for SME internationalisation processes—from opportunity recognition to company growth. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 10(3), 89-108.
- Rennie, M. W. (1993). Born global. *The McKinsey Quarterly*, 4, 45-53.
- Rezvani, M., Lashgari, M., & Farsi, J. Y. (2019). International entrepreneurial alertness in opportunity discovery for market entry. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 21(2), 76-102. <https://doi.org/10.1108/JRME-01-2018-0003>
- Schweizer, R., Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2010). Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(4), 343-370. <https://doi.org/10.1007/s10843-010-0064-8>
- Smans, M., Freeman, S., & Thomas, J. (2014). Immigrant entrepreneurs: The identification of foreign market opportunities. *International Migration*, 52(4), 144-156. <https://doi.org/10.1111/imig.12124>
- Stake, R. E. (2007). *A arte da investigação com estudos de caso*. Fundação Gulhenkian.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research Techniques*. Sage.
- Tabares, A., Tavera, J. F., Álvarez Barrera, C. P., & Escobar-Sierra, M. (2023). Impacts of managerial capabilities on perceived international performance: mediating role of international opportunity-driven behavior. *European Business Review*, 35(1), 23-38. <https://doi.org/10.1108/EBR-03-2021-0077>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8-37. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.54>
- Teece, D. J. (2022). The Evolution of the Dynamic Capabilities Framework. In R. Adams, D. Grichnik, A. Pundziene & C. Volkmann (Eds.). *Artificiality and Sustainability in Entrepreneurship: Exploring the Unforeseen and Paving the Way to a Sustainable Future*. Springer Nature.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Terán-Yépez, E. (2023). Post-entry decisions in international entrepreneurship and family business: a perspective article. *Journal of Family Business Management*. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2023-0163>
- Tuomisalo, T. (2019). Emergence of an entrepreneurial opportunity: A case within a Finnish telecommunication international new venture. *Journal of International Entrepreneurship*, 17(3), 334-354. <https://doi.org/10.1007/s10843-019-00247-2>
- Uner, M. M., Cetin, B., & Cavusgil, S. T. (2020). On the internationalization of Turkish hospital chains: A dynamic capabilities perspective. *International Business Review*, 29(3), 101693. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101693>

- Weerawardena, J., Mort, G. S., & Liesch, P. W. (2019). Capabilities development and deployment activities in born global B-to-B firms for early entry into international markets. *Industrial Marketing Management*, 78, 122-136. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.06.004>
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42(3), 294-306. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.004>
- Zander, I., McDougall-Covin, P., & Rose, E. L. (2015). Born globals and international business: Evolution of a field of research. *Journal of International Business Studies*, 46, 27-35. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.60>
- Zeng, J. (2022). Orchestrating ecosystem resources in a different country: Understanding the integrative capabilities of sharing economy platform multinational corporations. *Journal of World Business*, 57(6), 101347. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101347>
- Zhou, C., & Liao, J. (2024). Home country digital finance development and post-entry internationalization speed of emerging market SMEs: Empirical evidence from China. *International Review of Financial Analysis*, 91, 103016. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.103016>

Como citar este artigo:

Silva, R. A., Primo, M. A. M., & Diniz, L. L. (2024). Capacidades dinâmicas para identificar e explorar oportunidades internacionais: estudo de caso em uma empresa de jogos eletrônicos. *Internext*, 19(2), 153-172. <https://doi.org/10.18568/internext.v19i2.793>