

## **EMPRESAS BRASILEIRAS E O MERCADO MUNDIAL DE JOGOS ELETRÔNICOS: ANÁLISE DE CASOS SELECIONADOS**

Daniel Camara Scapol (IC) Andresa Silva Neto Francischini (Orientadora)

**Apoio:** PIBIC Mackpesquisa

### **RESUMO**

Este artigo analisa a trajetória de internacionalização de três empresas brasileiras dedicadas ao desenvolvimento de jogos eletrônicos. O estudo é exploratório e considera as estratégias de entrada, as motivações e dificuldades que envolvem o processo de internacionalização, além dos principais mercados. As informações consideradas apresentam fontes primárias e secundárias. O estudo considerou empresas de pequeno porte com presença em mercados internacionais. Os resultados mostraram que a principal estratégia de entrada é através do mercado eletrônico. As empresas estudadas destacam-se no desenvolvimento de jogos de entretenimento e educativos que, na maioria, podem ser baixados gratuitamente pelos jogadores.

**Palavras-chave:** Internacionalização. Jogos Eletrônicos. Empresas Brasileiras

### **ABSTRACT**

This article analyzes the internationalization trajectory of three Brazilian companies dedicated to the development of electronic games. The study is exploratory and considers the entry strategies, motivations and difficulties involved in the internationalization process, in addition to the main markets. The information considered has primary and secondary sources. The study considered small companies with presence in international markets. Results show that the main entry strategy is through the electronic market. The companies studied stand out in the development of entertainment and educational games that, for the most part, can be downloaded for free by the players.

**Keywords:** Internationalization. Electronic Games. Brazilian Companies.

## 1. INTRODUÇÃO

O mercado de jogos eletrônicos tem alcançado posição de destaque no ramo de entretenimento (BNDES, 2016a). O estudo a seguir tem como objetivo a identificação da participação de empresas brasileiras no mercado mundial de jogos eletrônicos, o que compreende a trajetória de internacionalização, as motivações e as dificuldades que permeiam a entrada dessas empresas em mercados internacionais.

Segundo dados do BNDES (2016a) desde o ano de 2009 as empresas brasileiras de *games* crescem a um ritmo acelerado. De maneira geral, tratam-se de empresas jovens, ou seja, fundadas nos anos 2000. O faturamento médio anual é de R\$ 200 mil e a maioria dessas empresas está localizada no estado de São Paulo (36%). Ainda, essas empresas investem baixos valores em atividades de *marketing*, especialmente na divulgação, e pelo fato de receberem pedidos por encomendas.

Os jogos são desenvolvidos para todas as plataformas disponíveis no mercado e as principais categorias produzidas são jogos de entretenimento e educativos. A maioria dos *games* é distribuída através de lojas de aplicativos, lojas de *download* e *sites* das empresas (BNDES, 2016a). As empresas brasileiras já são reconhecidas internacionalmente como desenvolvedoras de jogos educativos e competem em condições de igualdade com outras empresas internacionais, mesmo sendo empresas jovens e de pequeno porte (NUNES, 2013).

Com relação ao desenvolvimento de atividades de internacionalização, o principal desafio para as empresas brasileiras de *games* é conseguir vender seus produtos em mercados internacionais, o que exige altos investimentos financeiros (BNDES, 2016b). Mesmo assim, muitas empresas brasileiras têm participado de importantes feiras internacionais, o que favorece a interação com empresas internacionais, especialmente americanas, asiáticas e europeias (G1, 2014).

Tal reconhecimento do potencial de criação de *games* por parte de empresas brasileiras justifica a realização do estudo que tem como objetivo primário a análise da trajetória de internacionalização dessas empresas, através da realização de três estudos de casos. Como trajetória, o estudo considera a análise dos mercados em que as empresas atuam, as estratégias de entrada, a avaliação das semelhanças de mercado em comparação ao mercado local, as motivações e as dificuldades enfrentadas no exterior.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

De maneira geral, o processo de internacionalização de empresas pode ser analisado a partir de um conjunto de teorias que, por sua vez, podem ser classificadas em duas categorias a partir dos aspectos abordados na análise: as teorias econômicas e comportamentais. O primeiro grupo parte de critérios macro e microeconômicos para a avaliação do processo de internacionalização e está focado na análise de empresas que desenvolvem atividades de produção no exterior. Já a segunda categoria baseia-se em aspectos comportamentais da empresa e considera o desenvolvimento de exportações como um primeiro estágio do processo de internacionalização (FRANCISCHINI, 2009).

Cyrino *et al* (2010) afirmam que as empresas brasileiras apresentam uma postura gradualista com relação à internacionalização de suas atividades. Ainda, a forma preponderante de entrada de empresas brasileiras em mercados externos ainda é a exportação.

A maioria das empresas brasileiras considera países da América do Sul como o primeiro destino de investimentos no exterior. Além disso, o processo de internacionalização de empresas brasileiras foi intensificado apenas na década de 90, em um cenário de abertura comercial (FLEURY e FLEURY, 2007).

Como resultado, as empresas brasileiras tiveram um processo tardio de internacionalização em relação às empresas americanas e europeias. Esse cenário reforça a posição brasileira entre os países classificados como “*late movers*”, ou seja, aqueles que iniciaram tardiamente o processo de internacionalização de suas atividades (BARRETTO e

ROCHA, 2003; FLEURY e FLEURY, 2007).

Para a realização desse estudo, são consideradas as teorias comportamentais já que a maioria das empresas brasileiras dedicadas ao desenvolvimento de jogos eletrônicos está na fase comercial da internacionalização, baseada em exportações. Nesse contexto, grande ênfase é dada ao Modelo de Uppsala e ao conceito conhecido como *Born Global*.

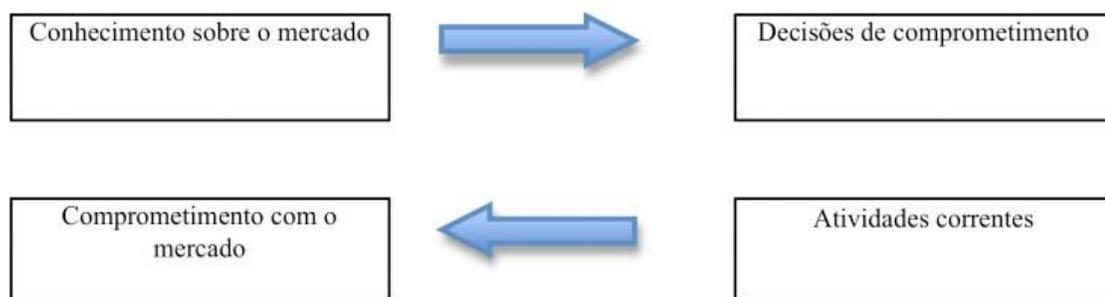
No modelo de Uppsala, a internacionalização ocorre em estágios. O primeiro estágio é marcado por exportações irregulares e nesse cenário a empresa não possui conhecimento sobre o mercado em que atua. Quando a empresa passa a contar com informações superficiais sobre esse mercado, ela pode optar pela contratação de representantes independentes. A conquista de maior experiência nesse mesmo mercado pode levar ao estabelecimento de uma subsidiária

comercial no exterior e, finalmente, essa subsidiária comercial pode evoluir para uma unidade de produção. Porém, é importante destacar que não necessariamente a empresa analisada deverá seguir todos esses estágios, podendo optar apenas pelo desenvolvimento de atividades de exportação sem, necessariamente, realizar investimentos externos diretos (HILAL e HEMAIS, 2003).

A análise do processo de expansão de atividades em mercados internacionais revela ainda que o ingresso em países de maior proximidade territorial e de menor “distância psíquica” é uma forma de reduzir as incertezas que fazem parte do processo (ROCHA, 2004). Para Herais e Hilal (2004), a distância psíquica pode ser entendida como um conjunto de fatores que interferem na comunicação entre os mercados. Assim, são consideradas as diferenças relacionadas à educação, idioma, prática de negócios, cultura e desenvolvimento industrial, dessa forma a firma optaria pelo país com aspectos mais semelhantes aos encontrados no país de origem, diminuindo, assim, o risco do negócio.

Assim, conforme a empresa adquire maior conhecimento do mercado em que atua no exterior, maiores serão os investimentos nesses mercados (JOHANSON e VAHLNE, 1977). A figura a seguir ilustra essa afirmação.

Figura 1 – O Mecanismo da Internacionalização: Modelo de Uppsala



Fonte: JOHANSON; VAHLNE (1977, p.26)

Já a teoria definida como “*Born Global*” é considerada uma abordagem teórica recente sobre a temática da internacionalização de empresas. O conceito apresenta muitas diferenças

quando comparado às teorias tradicionais, que tratam a internacionalização como um processo a ser desenvolvido em etapas, de maneira incremental (MADSEN e SERVAIS, 1997).

O termo é utilizado para definir uma firma que, desde a fundação ou após pouco tempo de fundada, considera a atuação global em suas estratégias de desenvolvimento. Knight e Cavusgil (2004) definem uma firma “*Born Global*” como aquela que adota a internacionalização em períodos curtos após a fundação. Os autores destacam que a entrada em mercados internacionais é feita em um período de até três anos.

Para a atuação internacional e conseqüente desenvolvimento dos processos de internacionalização, as empresas consideradas nesse estudo desenvolvem estratégias competitivas que devem ser analisadas. Para Coutinho *et al* (2008), a atuação de empresas brasileiras em mercados internacionais leva ao amadurecimento da competitividade, o que decorre do forte dinamismo presente nesses mercados. Ainda, como resultados da internacionalização, destacam-se o fortalecimento financeiro das empresas bem como os aumentos na capacidade de exportação.

No cenário atual, a atuação em mercados com maior número de *players* faz com que os clientes sejam mais exigentes quanto às suas especificações de qualidade do produto. Portanto, para vencer a competição, é necessário que a empresa apresente melhores capacitações (SLACK *et al*, 2006). Machado da Silva e Barbosa (2002) destacam que o desenvolvimento de estratégias competitivas por uma empresa requer o conhecimento das expectativas dos clientes, o desenvolvimento de atividades de inovação, a busca pela garantia da qualidade dos produtos e o conhecimento de seus concorrentes.

Além dos aspectos teóricos já apresentados nesse estudo, também foram consideradas análises específicas sobre o processo de internacionalização de empresas de serviços. Gronroos (1999) reforça que grande parte da literatura existente sobre internacionalização dedica-se à análise de operações de manufatura. Porém, a partir dos anos 90, as atividades de internacionalização desenvolvidas por empresas de serviços também têm sido consideradas, considerando as especificidades dessas operações, o que envolve aspectos como a intangibilidade, a inseparabilidade e a heterogeneidade presentes em serviços.

Nesse sentido, as estratégias de internacionalização adotadas pelas empresas de serviços podem ser classificadas em cinco categorias: exportação direta, exportação de sistemas, entrada direta, entrada indireta e mercado eletrônico (GRONROOS, 1999).

A “Exportação Direta” é verificada com maior frequência em mercados industriais, e ocorre quando uma empresa passa a atender clientes internacionais a partir de uma base localizada no mercado doméstico. A “Exportação de Sistemas” ocorre entre empresas que desenvolvem esforços conjuntos na oferta de soluções complementares para clientes localizados no exterior. Através da “Entrada Direta” a empresa mantém uma unidade de produção de serviços no exterior, que é capaz de produzir e entregar o serviço nos mercados internacionais (GRONROOS, 1999).

A “Entrada Indireta” é verificada em casos em que a empresa de serviços não tem o objetivo de estabelecer uma operação local de propriedade exclusiva. Por essa razão, é comum a formalização de acordos de licenciamento com empresas locais em que os direitos de propriedade são garantidos. Finalmente, através do “Mercado Eletrônico”, as empresas de serviços são capazes de aumentar a acessibilidade aos seus serviços principalmente através do uso da tecnologia, com ênfase na utilização da *internet* (GRONROOS, 1999). .

### 3. METODOLOGIA

O objetivo geral desse estudo é analisar a trajetória de internacionalização de empresas brasileiras dedicadas ao desenvolvimento de jogos eletrônicos que já atuam em mercados internacionais e que, portanto, já iniciaram o processo de internacionalização de suas atividades. Desse modo, a pergunta de pesquisa considerada é: “Qual a trajetória de internacionalização de empresas brasileiras dedicadas ao desenvolvimento de jogos eletrônicos? “

Os objetivos específicos são:

- a) Identificar as formas de entrada adotadas por empresas brasileiras de jogos eletrônicos em mercados internacionais;
- b) Analisar quais as categorias de jogos eletrônicos desenvolvidos por empresas brasileiras alcançam maior destaque no comércio internacional e os principais mercados.
- c) Analisar as motivações e dificuldades enfrentadas por essas empresas em mercados internacionais.

Quanto ao tipo de pesquisa, esse estudo pode ser classificado como exploratório. O método de pesquisa considerado para seu desenvolvimento é o qualitativo. Os resultados estão baseados em entrevistas e na análise de registros documentais. Ainda, o estudo apresenta caráter

descritivo e busca o entendimento de um fenômeno atual (NEVES, 1996; MARCONI e LAKATOS, 2010).

A estratégia de pesquisa considerada é o Estudo de Caso. Apesar da baixa capacidade de generalização científica, segundo Yin (2002), os estudos de caso devem ser utilizados para a generalização de proposições teóricas, e não universos ou de populações.

A amostra considerada para o estudo é composta por três empresas brasileiras que desenvolvem jogos eletrônicos: Sinergia Studios, Keepplay Games Studios e TDZ Games. Essas empresas decidiram atuar em mercados internacionais, o que torna possível a identificação de suas estratégias de entrada bem como a identificação das motivações, benefícios e resultados trazidos a partir da internacionalização.

As informações necessárias para o estudo foram coletadas por meio de fontes primárias e secundárias. Como fontes primárias, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores envolvidos nos processos de internacionalização das empresas consideradas. Como fontes secundárias foram utilizados artigos científicos, assim como publicações em jornais, revistas, internet e relatórios gerenciais das empresas estudadas. O roteiro de perguntas utilizado nas entrevistas está disponível no anexo I desse estudo.

A **Sinergia Studios** foi fundada em 2014 na cidade de São Paulo. A empresa dedica-se ao desenvolvimento de jogos de entretenimento e educativos para as plataformas mobile, PC, console e de realidade virtual aumentada. O quadro de funcionários é formado por cerca de 10 pessoas e o entrevistado foi o Diretor de Produção.

A **Keepplay Game Studios** foi fundada em 2007 na cidade de Itajubá, em Minas Gerais. A empresa desenvolve jogos educativos, *serious games* e jogos de entretenimento. É uma microempresa, com poucos funcionários, e o entrevistado foi o Diretor de Operações.

A **TDZ Games** foi fundada em 2015 na cidade de Belo Horizonte, também em Minas Gerais. A empresa desenvolve jogos de ação em plataforma 3D para PC e console. A equipe de funcionários é formada por 5 desenvolvedores e o entrevistado é o CEO da empresa.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nessa seção, são apresentados os resultados da pesquisa baseados no roteiro desenvolvido para as entrevistas semiestruturadas. Entre os principais concorrentes internacionais, os entrevistados destacam as grandes empresas americanas, como a Disney e a

Gameloft. A principal vantagem dessas empresas concorrentes é o alto investimento nas áreas de produção e *marketing*. O Diretor da empresa Keeplay destacou que as concorrentes internacionais possuem uma alta vantagem competitiva quando comparadas com a grande maioria das empresas de jogos eletrônicos brasileiras, possivelmente pelo fato de serem empresas grandes e já estarem estabelecidas no mercado. Ainda, já possuem uma base de clientes consolidada, sendo capazes de negociar melhores acordos com os distribuidores.

Com relação as semelhanças entre os mercados nacional e internacional, o entrevistado da empresa Sinergia Studios destaca que os *games* apresentam como característica principal a interface simples e intuitiva, para que o jogador possa iniciar a partida rapidamente.

Para o diretor de operações da Keeplay Game Studios, as semelhanças entre os jogos negociados no Brasil e no exterior são: perfil do público, ferramentas de produção, como as *engines* (Unity, Unreal, Game Maker Studio), *softwares* de edição de imagem (Photoshop), modelagem 3D (Maya, Blender) e a possibilidade de desenvolvimento em vários idiomas.

Partindo dessas considerações, é possível destacar que há semelhanças entre os jogos negociados no Brasil e no exterior. Isso pode ser considerado como algo positivo pois a empresa pode ter a oportunidade de levar o seu *know-how* de desenvolvimento de ferramentas e técnicas adquiridas nos jogos brasileiros para mercados internacionais, o que pode gerar vantagens competitivas para as empresas brasileiras.

Quanto a forma de entrada em mercados internacionais, a empresa Sinergia Studios destaca as seguintes:

- a) Auto-publicação: através das plataformas móveis das empresas Apple e Google, os desenvolvedores brasileiros podem lançar seus jogos no mundo inteiro, de maneira instantânea.
- b) Apoio de publicadoras: os desenvolvedores brasileiros podem apresentar e negociar com publicadoras internacionais o apoio na divulgação e em estratégias de *marketing*.

Para a Keeplay, a publicação dos jogos em plataformas como as *app stores*, Steam, ou GoG é entendida como a principal estratégia. Já para a TDZ Games, a entrada em mercados internacionais pode ser facilitada através do desenvolvimento de parcerias com lojas internacionais online de venda de jogos. Outra estratégia destacada é a venda dos jogos no *site* da própria empresa.

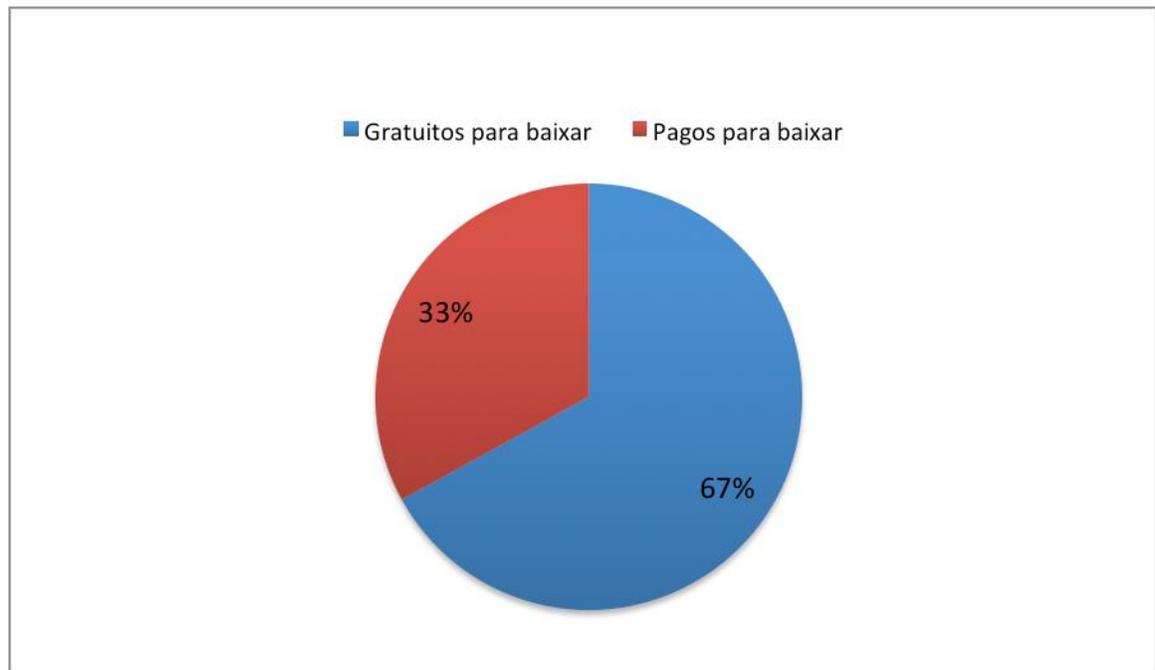
É possível concluir que a utilização de plataformas de vendas como (*App Store* da Apple e *Google Play* da Google) é uma estratégia bastante valorizada pelas empresas estudadas. Da mesma maneira, a formalização de parcerias com publicadoras e lojas *online* de vendas também são importantes estratégias de entrada. Tais plataformas contribuem para as empresas expandirem seus negócios, o que melhora os resultados no comércio internacional.

Os resultados apresentados acima são convergentes com as considerações de Gronroos (1999). As empresas estudadas reconhecem o “Mercado Eletrônico” como uma importante estratégia de entrada em mercados internacionais. Para elas, essa estratégia aumenta a acessibilidade aos seus serviços principalmente através do uso da tecnologia, com ênfase na utilização da *internet*.

Quanto aos principais mercados internacionais para jogos eletrônicos desenvolvidos por empresas brasileiras, foram citados os Estados Unidos, a China e países europeus. Nesses mercados, há empresas internacionais importantes, consideradas fortes concorrentes, que contam com estúdios e escritórios de alto nível tecnológico. Porém, representam desafios e possibilidades de crescimento importantes para as empresas brasileiras. Esses mercados internacionais possuem uma parcela significativa no mercado de jogos eletrônicos e podem contar com competidores de alto nível para as empresas brasileiras.

Sobre os tipos de jogos eletrônicos desenvolvidos pelas empresas estudadas, a maioria deles são gratuitos, ou seja, basta o cliente baixar esses jogos via *download*. Tal informação é verificada em 67% dos jogos. Isso demonstra que essas empresas procuram um perfil específico de consumidor, aqueles que desejam jogar, mas não querem pagar por isso. Os jogos gratuitos podem gerar receitas para as empresas por meio de anúncios e micro transações, principalmente. A figura a seguir ilustra essa informação.

Figura 2: Tipos de jogos eletrônicos desenvolvidos pelas empresas estudadas



Fonte: Criação do próprio autor.

Para maior sucesso nas estratégias de entrada, o entrevistado da Sinergia Studios destaca a importância em se analisar os estilos dos jogadores, as tendências e as formas de jogar mais valorizadas pelos clientes internacionais. Como resultado, a empresa é capaz de oferecer *games* inovadores e mais convergentes com as necessidades dos clientes internacionais.

Já o entrevistado da TDZ Games reforça a necessidade de “pensar no jogo como um produto global”. Assim, é fundamental lançar os jogos globais, já em língua inglesa, pois as maiores oportunidades de receita estão em mercados internacionais. Essas estratégias são de extrema importância para a empresa alcançar sucesso no exterior. Há poucos países com necessidades de adaptação dos jogos, como ocorre na China.

Quanto as motivações para entrada em mercados internacionais, o entrevistado da Sinergia Studios destaca o desafio de apresentar um produto diferente, com características próprias dos desenvolvedores brasileiros, mas que agradem o público internacional. Ou seja, a principal motivação é oferecer jogos com “identidade brasileira.

Já para a Keeplay, a principal motivação é a possibilidade de expansão do mercado, o que gera conhecimentos sobre o perfil de clientes internacionais. A possibilidade de ampliação das vendas também é destacada pelo entrevistado da TDZ Games, além da possibilidade de lançamento de produtos com custos relativamente baixos.

Com relação as dificuldades de atuação em mercados internacionais, o entrevistado da Sinergia Studios destaca as barreiras existentes no exterior para uma empresa brasileira ser descoberta pelos clientes potenciais, entre tantas opções de *games*. Outro grande desafio é a presença marcante de grandes concorrentes, com marcas já consolidadas e altos investimentos em *marketing* e em atividades de criação e desenvolvimento. Um caminho importante para empresas brasileiras é a busca pela diferenciação e originalidade dos *games*.

Segundo o diretor de operações da Keeplay Game Studios a principal dificuldade para entrar em um mercado internacional é a grande concorrência e elevado nível de conteúdo requerido pelos jogadores internacionais. Já para a TDZ, a grande quantidade de concorrentes no exterior é a principal dificuldade. Ainda para a mesma empresa, a dificuldade de vender no exterior é a mesma de vender no Brasil, pois os clientes locais têm a oportunidade de aquisição de jogos de todo o mundo.

De maneira geral, os entrevistados concordam que a atuação em mercados internacionais representa uma importante possibilidade de aumentar a carteira de clientes, as vendas e favorece o alcance de vantagens competitivas. Porém, entre os desafios, os entrevistados destacam a massiva concorrência em mercados internacionais. Por essa razão, para se diferenciar, a empresa brasileira precisa desenvolver jogos de qualidade igual ou superior frente aos *players* internacionais. Tais afirmações por parte dos entrevistados são convergentes com as considerações de Slack et al (2006) e Machado da Silva e Barbosa (2002), que destacam a importância do amadurecimento da competitividade.

Finalmente, as empresas brasileiras, na grande maioria, são de pequeno porte, com volumes menores de recursos financeiros para investimento em desenvolvimento de *games* e divulgação em mercados no exterior, especialmente quando comparadas às grandes concorrentes internacionais.

Aspectos relativos ao porte das empresas estudadas e o tempo de atuação desde a fundação revelam que tais empresas apresentam características importantes de empresas definidas como "*Born Global*". As três empresas são jovens, fundadas nos anos 2000 e iniciaram a atuação em mercados internacionais após poucos anos da fundação. Além disso, desenvolvem

*games* globais, que podem ser oferecidos em diferentes países com pequenas adequações em casos raros. A grande maioria dos *games* oferecidos já são desenvolvidos para clientes globais.

Com relação ao Modelo de Uppsala, as empresas estudadas não enfrentam dificuldades relacionadas à distância psíquica pois atuam em países com aspectos culturais e valores divergentes da cultura brasileira. Ainda, encontram-se na primeira etapa de internacionalização, através de exportações não regulares e sem a necessidade de manutenção de representantes comerciais em mercados internacionais.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo geral do estudo foi alcançado pois foi possível apresentar, em termos gerais, a trajetória de internacionalização de empresas brasileiras dedicadas ao desenvolvimento de jogos eletrônicos. Foi possível identificar que a participação das empresas brasileiras no mercado mundial de jogos eletrônicos ainda é pequena e está em desenvolvimento.

Com base nas entrevistas, é possível afirmar que a principal estratégia de entrada é através do mercado eletrônico. As empresas estudadas destacam-se no desenvolvimento de jogos de entretenimento e educativos que, na maioria, podem ser baixados gratuitamente pelos jogadores. A empresa obtém resultados financeiros importantes não na venda dos jogos, mas nos anúncios de publicidade.

Com relação aos principais mercados, os Estados Unidos, a China e países europeus são de grande importância. Portanto, as empresas estudadas não reconhecem os países da América do Sul como os principais mercados para seus jogos.

Entre as motivações para a internacionalização, os entrevistados destacam a “identidade brasileira” presente nos games. A possibilidade de expansão as receitas também é destacada. Já entre as dificuldades, a concorrência de grandes empresas internacionais é entendida como uma barreira importante para ser vencida por empresas brasileiras. As empresas internacionais e principais concorrentes possuem maior nível tecnológico e dispõem de maiores recursos financeiros.

A utilização de plataformas de vendas *online* como Steam, App Store da Apple e Google Play, entre outras, acaba se tornando algo muito positivo para as empresas brasileiras. Tais plataformas representam uma oportunidade de anúncio dos jogos desenvolvidos e apresentam baixos custos. Ainda, possibilitam a oferta de produtos em diferentes países.

Não foi possível identificar com maior clareza os principais jogos negociados no exterior por empresas brasileiras. Por essa razão, é fundamental o desenvolvimento de estudos com maior foco nesse aspecto. Outra oportunidade para estudos futuros é a análise do perfil dos funcionários que atuam nessas empresas de jogos eletrônicos, especialmente a partir de aspectos teóricos relacionados ao empreendedorismo. Finalmente, o estudo abordou os casos de apenas três empresas, o que impossibilita a generalização dos resultados para todas as empresas brasileiras dedicadas a produção de jogos eletrônicos.

## 6. REFERÊNCIAS

- BARRETTO, A.; ROCHA, A. **A Expansão das Fronteiras: Brasileiros no Exterior**. In: ROCHA, Ângela (Org.) **As novas Fronteiras: A Multinacionalização das Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=hurqGvQpWioC&pg=PA30&dq=internacionalizaçao+de+empresas+brasileiras+-+37&hl=pt-BR&sa=X&ei=8YSUT-G4F4KutwfvvZw2Cw&ved=0CEwQ6AEwAg#v=onepage&q=internacionalizaçao%20de%20empresas%20brasileiras%20-%2037&f=false>> . Acesso em: 22 out. 2016
- BNDES, 2016a. GEDIGames; NPGT. **RELATÓRIO FINAL Mapeamento da Indústria Brasileira e Global de Jogos Digitais**. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/seminario/seminario\\_mapeamento\\_industria\\_games042014\\_Relatorio\\_Final.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/seminario/seminario_mapeamento_industria_games042014_Relatorio_Final.pdf)>. Acesso em: 14/03/2016
- BNDES, 2016b. GEDIGames; NPGT; Escola Politécnica; USP. **I Censo da Indústria Brasileira de Jogos Digitais**. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/aep\\_fep/chamada\\_publica\\_FEP0211\\_I\\_censo\\_da\\_IBJD\\_vocabulario.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/aep_fep/chamada_publica_FEP0211_I_censo_da_IBJD_vocabulario.pdf)>. Acesso em 26/03/2016 e 17/04/2016
- COUTINHO, L.; HIRATUKA, C. ; SABBATINI, R.. **O Investimento Direto no Exterior como Alavanca Dinamizadora da Economia Brasileira. Brasil Globalizado**. (Orgs: BARROS, O e GIAMBIAGI, F.). São Paulo: Editora Campus. 2008.

CYRINO; A. B.; OLIVEIRA JUNIOR A. B.; BARCELLOS, E. P. **Evidências sobre a Internacionalização de Empresas Brasileiras**. In: OLIVEIRA JUNIOR (Org.). **Multinacionais Brasileiras: Internacionalização, Inovação e Estratégia Global**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T.. **Internacionalização das Empresas Brasileiras: Em Busca de uma Abordagem Teórica para os Late Movers**. In: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. (Org.). **Internacionalização e os Países Emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

FRANCISCHINI, A. S. N. **Tecnologia e trajetória de internacionalização precoce na indústria brasileira**. 2009. 198p. Tese (Doutorado em Engenharia). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

G1. **26 empresas brasileiras participam da GDC, evento para criadores de games** : Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/games/noticia/2014/03/26-empresas-brasileirasparticipam-da-gdc-evento-para-criadores-de-games.html>>. Acesso em: 26 out.2016.

GRONROOS, C. **Internationalization Strategies for Services**. The Journal of Services Marketing. Volume 13, 1999, 290 p.

HEMAIS, C; HILAL, A. **Teorias, Paradigma e Tendências em Negócios Internacionais: De Hymer ao Empreendedorismo**. In: HEMAIS, Carlos (Org.). **O Desafio dos Mercados Externos – Teoria e Prática na Internacionalização da Firma**. v.1. Rio de Janeiro: Mauad, 2004. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=cjrbtZLkMfQC&pg=PA19&dq=teoria+do+poder+de+mercado&hl=pt&sa=X&ei=OrhTT5egO8Hj0QG7g822DQ&ved=0CDYQ6AEwAA#v=onepage&q=teoria%20do%20poder%20de%20mercado&f=false>>. Acesso em: 04 setembro de 2016.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. **O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras**. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 7, n. 1, mar. 2003 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552003000100006&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000100006&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 18 out. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552003000100006>.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. **The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments**. Journal of international business studies, p. 23-32, 1977.

KNIGHT, G. A; CAVUSGIL, S. T. **Innovation, organizational capabilities, and the bornglobal firm**. **Journal of International Business Studies**. v. 35, p. 124-141, 2004.

MACHADO-DA-SILVA, C; BARBOSA, S. L. **Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica.** *Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. 3, p. 7-32, Set./Dez, 2002.

MADSEN, T; SERVAIS, P. **The internationalization of Born Globals: An evolutionary process?** *International Business Review*. v. 6, n. 6, p. 561-583, 1997.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia Científica.** 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NEVES, J. L. **PESQUISA QUALITATIVA – CARACTERÍSTICAS, USOS E POSSIBILIDADES. CADERNO DE PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**, São Paulo, V. 1, Nº 3, 2º sem, 1996.

NUNES, D. **Mercado de jogos eletrônicos explode no Brasil** : Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/empresas/2013-12-26/mercado-de-jogos-eletronicos-explode-nobrasil.html>>. Acesso em: 26 out.2016

ROCHA, A.; MELLO, R. C.; DIB, L. A.; MACULAN, A. M. **Empresas que Nascem Globais: Estudo de Casos no Setor de Software.** In: HEMAIS, Carlos (Org.). **O Desafio dos Mercados Externos – Teoria e Prática na Internacionalização da Firma.** v.1. Rio de Janeiro: Mauad, 2004. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=crijbtZLkMfQC&pg=PA172&dq=internacionalizacao+-empresas+que+nascem+globais&hl=ptBR&sa=X&ei=aEJ3T\\_q3FIOD0QGEzsG0DQ&ved=0CD8Q6AEwAA#v=onepage&q=internacionalizacao%20-%20empresas%20que%20nascem%20globais&f=false](http://books.google.com.br/books?id=crijbtZLkMfQC&pg=PA172&dq=internacionalizacao+-empresas+que+nascem+globais&hl=ptBR&sa=X&ei=aEJ3T_q3FIOD0QGEzsG0DQ&ved=0CD8Q6AEwAA#v=onepage&q=internacionalizacao%20-%20empresas%20que%20nascem%20globais&f=false)>. Acesso em: 31 mar. 2016.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção.** 3.a Edição. Editora Atlas. 2006.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

**Contatos:** siridani2@hotmail.com (IC), andresa.francischini@mackenzie.br (Orientadora)