

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIAS
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO
CURSO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

THIAGO ELIAS PIRES

**A TRANSIÇÃO PARA O CONSUMO DIGITAL: IMPACTOS DA PANDEMIA NA
ESTRATÉGIA DE COMÉRCIO EXTERIOR DA SONY (2019-2025)**

**GOIÂNIA
2026**

THIAGO ELIAS PIRES

**A TRANSIÇÃO PARA O CONSUMO DIGITAL: IMPACTOS DA PANDEMIA NA
ESTRATÉGIA DE COMÉRCIO EXTERIOR DA SONY (2019-2025)**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado à Escola de Direito, Negócios e
Comunicação da Pontifícia Universidade Católica de
Goiás, como requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Relações Internacionais.

Orientador: Prof. Me. Antônio Carlos Borges Cunha.

GOIÂNIA

2026

Pires, Thiago Elias. 2026.

A transição para o consumo digital: impactos da pandemia na estratégia de comércio exterior da Sony (2019-2025) / Thiago Elias Pires – Goiânia, 2026.

Total de folhas: 63 f. il.

Orientador: Prof. Me. Antônio Carlos Borges Cunha.

Monografia (Curso de Graduação em Relações Internacionais) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Escola de Direito, Negócios e Comunicação, Goiânia, 2026.

1. Comércio exterior. 2. Consumo digital. 3. Sony PlayStation. 4. Pandemia. 5. Comunicação corporativa. I. Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Escola de Direito, Negócios e Comunicação. II. Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

THIAGO ELIAS PIRES

A TRANSIÇÃO PARA O CONSUMO DIGITAL: IMPACTOS DA PANDEMIA NA ESTRATÉGIA DE COMÉRCIO EXTERIOR DA SONY (2019-2025)

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado à Escola de Direito, Negócios e
Comunicação da Pontifícia Universidade Católica de
Goiás, como requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Relações Internacionais.

Orientador: Prof. Me. Antônio Carlos Borges Cunha.

Aprovado em 12 de junho de 2026.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Me. Antônio Carlos Borges Cunha (Orientador – PUC Goiás)

Prof. Dr. Danillo Alarcon (PUC Goiás)

Profa. Ma. Gabriella Luccianni Moraes Souza Calaça (PUC Goiás)

RESUMO

Este trabalho analisa a transição da Sony PlayStation para o modelo de consumo digital em escala global entre 2019 e 2025, avaliando como a comunicação corporativa e o cenário pandêmico impactaram a força da marca frente aos desafios do comércio exterior internacional. A pesquisa adota abordagem qualitativa, com procedimentos bibliográficos e documentais, utilizando relatórios corporativos da Sony Group (FY2019-FY2025), dados de organismos multilaterais e literatura especializada em comércio exterior, comunicação estratégica e economia digital. Os resultados evidenciam que a pandemia atuou como catalisador da migração digital, deslocando a demanda de hardware físico para licenças digitais e assinaturas recorrentes. Em resposta, a Sony reconfigurou suas estratégias de comércio exterior, priorizando a consolidação de ecossistemas digitais, a integração *cross-platform* e campanhas de marketing focadas na conveniência e no engajamento comunitário. A estratégia de plataforma, aliada à maximização de propriedade intelectual e aos efeitos de rede, conferiu resiliência financeira e sustentou o posicionamento global da marca mesmo em cenários de escassez de semicondutores, volatilidade cambial e adaptação regulatória. Conclui-se que a transição para o consumo digital constitui um imperativo estratégico para corporações transnacionais de tecnologia. A capacidade de integrar transformação tecnológica, comunicação direcionada e modelos de receita recorrente demonstra como superar desafios macroeconômicos e logísticos, oferecendo insights estratégicos para o comércio exterior na era pós-pandêmica.

Palavras-chave: Comércio exterior; Consumo digital; Sony PlayStation; Pandemia; Comunicação corporativa.

ABSTRACT

This study analyzes the transition of Sony PlayStation to a digital consumption model on a global scale between 2019 and 2025, evaluating how corporate communication and the pandemic scenario impacted brand strength amid international foreign trade challenges. The research adopts a qualitative approach, employing bibliographic and documentary procedures, utilizing corporate reports from the Sony Group (FY2019-FY2025), data from multilateral organizations, and specialized literature on foreign trade, strategic communication, and the digital economy. The results indicate that the pandemic acted as a catalyst for digital migration, shifting demand from physical hardware to digital licenses and recurring subscriptions. In response, Sony reconfigured its foreign trade strategies, prioritizing the consolidation of digital ecosystems, cross-platform integration, and marketing campaigns focused on convenience and community engagement. The platform strategy, combined with intellectual property maximization and network effects, conferred financial resilience and sustained the brand's global positioning even amid semiconductor shortages, currency volatility, and regulatory adaptation. It is concluded that the transition to digital consumption constitutes a strategic imperative for transnational technology corporations. The capacity to integrate technological transformation, targeted communication, and recurring revenue models demonstrates how to overcome macroeconomic and logistical challenges, offering strategic insights for foreign trade in the post-pandemic era.

Key Words: Foreign trade; Digital consumption; Sony PlayStation; Pandemic; Corporate communication.

LISTA DE FIGURAS/QUADROS

Quadro 1 - Principais produtos exportados do Brasil para os EUA (2019-2024).	21
Quadro 2 - Fluxo de Serviços de Tecnologia e Licenciamento de Software (2019-2024).	37
Quadro 3 - Estrutura de Custos no Comércio Exterior de Software e Serviços Digitais (2019-2024).	37
Quadro 4 - Desempenho do Segmento Game & Network Services (FY2019-FY2024).	41
Quadro 5 - Indicadores de Digitalização e Expansão Global (FY2020-FY2024).	43
Quadro 6 - Resultados Estratégicos Globais do Segmento G&NS (FY2020-FY2024).	47
Quadro 7 - Exemplos de Sinergias Cross-Segment e Impacto no Comércio Digital.	47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

AWS – Amazon Web Services

CAC – Custo de Aquisição de Cliente

CDN – Content Delivery Network (Rede de Distribuição de Conteúdo)

DTC – Direct-to-Consumer (Direto ao Consumidor)

EULA – End User License Agreement (Contrato de Licença de Usuário Final)

FY – Fiscal Year (Exercício Fiscal)

G&NS – Game & Network Services

GATT – General Agreement on Tariffs and Trade (Acordo Geral de Tarifas e Comércio)

GDPR – General Data Protection Regulation (Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados)

IP – Intellectual Property (Propriedade Intelectual)

LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais

MDIC/SECEX – Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços / Secretaria de Comércio Exterior

NPS – Net Promoter Score (Índice de Lealdade do Consumidor)

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico)

OMC – Organização Mundial do Comércio

PSN – PlayStation Network

PRC – Programa Remessa Conforme

QoS – Quality of Service (Qualidade de Serviço)

SIE – Sony Interactive Entertainment

SSD – Solid State Drive (Unidade de Estado Sólido)

TI – Tecnologia da Informação

UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development (Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento)

WTO – World Trade Organization (Organização Mundial do Comércio)

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	13
1 COMÉRCIO EXTERIOR E RELAÇÕES INTERNACIONAIS NO SETOR TECNOLÓGICO	15
1.1 HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DO COMÉRCIO EXTERIOR: DAS TROCAS PRIMITIVAS À ERA DIGITAL	15
1.2 ASPECTOS GERAIS DO COMÉRCIO EXTERIOR SOB A ÓTICA DAS RELAÇÕES INTERNACIONAIS: COMO AS RI ATUAM NAS TRATATIVAS COMERCIAIS GLOBAIS.....	17
1.3 ESPECIFICIDADES DO COMÉRCIO DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO.....	18
1.4 UM PANORAMA DAS RELAÇÕES COMERCIAIS BRASIL-EUA (2019-2025).....	21
1.5 GOVERNANÇA DIGITAL E FLUXOS TRANSFRONTEIRIÇOS: NOVAS REGRAS PARA O COMÉRCIO DE BENS INTANGÍVEIS	23
2 O MERCADO DE JOGOS E A ACELERAÇÃO DIGITAL NA PANDEMIA.....	25
2.1 EVOLUÇÃO DO CENÁRIO <i>GAMER</i> : DO SUPORTE FÍSICO À DIGITALIZAÇÃO VIA INTERNET.....	25
2.2 O IMPACTO DA RECLUSÃO SOCIAL NA VIRTUALIZAÇÃO DO CONSUMO E DAS RELAÇÕES	27
2.3 DO TANGÍVEL AO INTANGÍVEL: NOVOS PARADIGMAS DE CONSUMO E SOCIABILIDADE	29
2.3.1 Inteligência Artificial, Personalização e a Hipervulnerabilidade do Consumidor	31
2.3.2 A Experiência de Consumo na Cultura da Convergência: Da Passividade à Participação	
31	
2.4 LETRAMENTO DIGITAL, TRIBUTAÇÃO E INSERÇÃO TRANSNACIONAL NO SETOR DE SOFTWARE: DINÂMICAS PÓS-PANDEMICAS E O CUSTO BRASIL	33
2.4.1 Conceituando o Letramento Digital e a Transformação dos Hábitos de Consumo.....	33
2.4.2 A Natureza Intangível dos Jogos: Da Posse à Licença e a Sistematização Tributária	33

2.4.3 Inserção de Multinacionais no Brasil: Tratados, Regulamentação e o Custo Brasil.....	34
2.4.5 Dados Consolidados do Comércio Exterior de Software e Bens Intangíveis (2019-2024)	36
2.5 ARQUITETURA DA CONFIANÇA DIGITAL E LETRAMENTO COMO CAPITAL ECONÔMICO	38
3 ESTUDO DE CASO: A ESTRATÉGIA GLOBAL DA SONY PLAYSTATION NO PERÍODO PÓS-PANDEMIA (2019-2025)	40
3.1 A ESTRATÉGIA GLOBAL DA SONY E O REPOSICIONAMENTO DO PLAYSTATION COMO ECOSSISTEMA DE SERVIÇOS.....	40
3.2 A MIGRAÇÃO PARA O CONSUMO DIGITAL: IMPACTOS NO COMÉRCIO EXTERIOR E NA CADEIA DE VALOR	42
3.2.1 Comércio Exterior na Indústria de Jogos: Licenciamento, Storefronts Regionais e a Natureza Intangível do Produto	44
3.2.2 A Consolidação da Versão Digital e a Ascensão do Modelo "Digital-First"	45
3.3 COMUNICAÇÃO CORPORATIVA, POSICIONAMENTO DE MARCA E RESULTADOS ESTRATÉGICOS GLOBAIS	46
3.3.1 Fundamentos do Marketing Aplicados à Estratégia Global da SIE	48
3.3.2 Comunicação de Crise, Algoritmos e Resultados Estratégicos	49
3.4 ECONOMIA DE PLATAFORMA, EFEITOS DE REDE E SUSTENTABILIDADE ESTRATÉGICA	50
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERÊNCIAS	55

INTRODUÇÃO

O período compreendido entre 2019 e 2025 foi marcado por transformações estruturais nos hábitos de consumo e nas dinâmicas do comércio internacional, impulsionadas especialmente pela eclosão da pandemia de COVID-19. As restrições sanitárias e o isolamento social forçaram uma reconfiguração acelerada das relações interpessoais e das práticas de mercado, elevando o ambiente digital ao centro das interações cotidianas e das transações econômicas (MEIRELES et al., 2024). Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é analisar a transição da Sony PlayStation para o modelo de consumo digital em escala global entre 2019 e 2025, avaliando como a comunicação corporativa e o cenário pandêmico impactaram a força da marca frente aos desafios econômicos e logísticos internacionais. A escolha da corporação como objeto de estudo justifica-se pela sua expressiva presença no mercado global e pela forma como a empresa gerenciou suas operações durante crises globais recentes.

A aceleração da digitalização pós-pandemia não representa apenas uma evolução tecnológica incremental, mas uma reestruturação profunda das cadeias de valor globais. Conforme apontam dados da UNCTAD (2023), o comércio de serviços digitais e bens intangíveis cresceu a uma taxa média anual superior a 8% entre 2019 e 2024, superando pela primeira vez o crescimento do comércio tradicional de mercadorias. Essa inversão histórica exige que as Relações Internacionais e os estudos de comércio exterior revisem seus pressupostos analíticos, incorporando variáveis como fluxos transfronteiriços de dados, tributação de serviços digitais, governança de plataformas e estratégias de licenciamento de propriedade intelectual.

No setor de entretenimento interativo, essa transformação é particularmente visível: a migração do modelo de posse física para o de acesso licenciado redefiniu não apenas os hábitos de consumo, mas a própria arquitetura das operações transnacionais. Corporações como a Sony Interactive Entertainment (SIE) passaram a operar sob uma lógica híbrida, onde a distribuição de hardware físico convive com ecossistemas digitais assíncronos, assinaturas recorrentes e infraestrutura de servidores regionais. Essa dualidade exige novas competências de gestão de risco, compliance regulatório e posicionamento de marca em mercados altamente voláteis. A lacuna identificada na literatura reside na escassez de estudos que articulem, de forma integrada, a aceleração digital pós-pandemia, as estratégias de comércio exterior de bens intangíveis e o reposicionamento comunicacional de marcas transnacionais do setor de tecnologia. Preencher essa lacuna justifica academicamente a presente investigação, ao mesmo tempo em que oferece

subsídios práticos para gestores de comércio exterior, formuladores de políticas regulatórias e estrategistas de marca em economias digitais globalizadas.

Enquanto o comércio exterior de produtos físicos, como consoles, enfrentava severos gargalos na cadeia de suprimentos, escassez de componentes e volatilidade cambial, a Sony utilizou estratégias de comunicação para direcionar o público ao ecossistema digital, investigando como a marca posicionou seus produtos intangíveis para manter o faturamento e o engajamento dos usuários. Para as Relações Internacionais, analisar esse movimento permite compreender como uma multinacional atua como ator transnacional, empregando o discurso e o marketing para superar barreiras físicas e institucionais.

Conforme observado na literatura sobre adaptação empresarial em cenários de crise, a velocidade na tomada de decisões e a capacidade de reinvenção das estratégias de consumo são fatores críticos para a manutenção da competitividade e para a captura de novas oportunidades de negócio (MEIRELES et al., 2024). A Sony, ao reposicionar sua oferta, conseguiu transformar uma crise de mobilidade e de oferta física em uma oportunidade de consolidar o comércio de licenças digitais em escala global, impactando diretamente a balança comercial de serviços e reforçando a dependência tecnológica em cadeias de valor internacionais.

Diante desse cenário, a presente pesquisa busca responder à seguinte questão: de que maneira a comunicação da Sony PlayStation e o contexto da pandemia de COVID-19 influenciaram a transição para o consumo de licenças e serviços digitais no âmbito global, mantendo a força da marca perante os desafios econômicos entre 2019 e 2025? A hipótese que sustenta esta investigação aponta que a reclusão social imposta pela pandemia atuou como um catalisador da “força de atração” do mercado consumidor mundial.

Nesse ambiente, a estratégia comunicacional da Sony, ao enfatizar a virtualização das relações sociais e a conveniência do acesso imediato a conteúdos, neutralizou os entraves logísticos e os elevados custos de importação do hardware físico, frequentemente associados às flutuações cambiais e aos atritos institucionais nas operações de comércio exterior. Dessa forma, a marca acelerou a migração definitiva do modelo de propriedade física para o de licenciamento e assinatura, moldando novos padrões de consumo em um ecossistema cada vez mais digitalizado. Essa dinâmica corrobora discussões contemporâneas sobre como as grandes corporações tecnológicas atuam na criação de desejo e na reconfiguração de fluxos de consumo, explorando a hipervulnerabilidade do usuário em plataformas digitais por meio de algoritmos e de ofertas personalizadas (WEISS, 2025).

Para alcançar o objetivo geral e testar a hipótese proposta, delinearam-se os seguintes objetivos específicos: caracterizar o cenário global do comércio de tecnologias de comunicação

e informação e os desafios do setor no período de 2019 a 2025; avaliar o impacto do isolamento social no aumento da procura por jogos e serviços digitais, como a PlayStation Plus, nos mercados internacionais; descrever como a comunicação da Sony incentivou a migração dos usuários para o modelo de licenças e assinaturas digitais; e analisar o papel do lançamento do PlayStation 5 na consolidação do ambiente virtual de consumo global, considerando os entraves logísticos da época. Do ponto de vista metodológico, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa, com procedimentos bibliográficos e documentais, permitindo uma análise crítica das dinâmicas de comércio exterior, comunicação corporativa e comportamento do consumidor no período pós-pandemia.

A estrutura da monografia está organizada em três capítulos principais. O primeiro aborda as características do comércio exterior e as relações internacionais no setor de tecnologia, contextualizando os desafios logísticos, cambiais e regulatórios. O segundo capítulo examina o cenário *gamer* global, a relação com a digitalização ampliada e os impactos do isolamento social nas relações interpessoais e no consumo de entretenimento. Por fim, o terceiro capítulo apresenta o estudo de caso sobre a presença do PlayStation nos mercados internacionais, analisando a transição do físico para o digital, o papel da comunicação da Sony e os reflexos culturais e econômicos dessa transformação, culminando nas considerações finais sobre como esse fenômeno auxilia na compreensão do cenário econômico, político e cultural na contemporaneidade.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para além da pesquisa bibliográfica e documental, o delineamento metodológico adotado nesta monografia segue uma abordagem qualitativa de carácter exploratório-descritivo, alinhada aos pressupostos de Minayo (2014) e Flick (2013). A coleta de dados foi estruturada em três etapas complementares: (i) levantamento de relatórios corporativos da Sony Group Corporation (FY2019-FY2025), disponibilizados publicamente na seção de Relações com Investidores; (ii) compilação de dados macroeconômicos e de comércio exterior de serviços digitais junto à UNCTAD, OECD, WTO e Banco Mundial; e (iii) seleção de literatura acadêmica especializada em comércio internacional, economia digital, comunicação estratégica e comportamento do consumidor, indexada nas bases SciELO, Spell, Google Acadêmico e Web of Science.

A análise dos documentos foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo categorial (BARDIN, 2016), com codificação temática pré-estabelecida a partir dos objetivos específicos do trabalho. Para garantir a validade interna, empregou-se a triangulação metodológica, cruzando dados financeiros corporativos, indicadores de comércio exterior e achados da literatura teórica. A confiabilidade dos achados foi reforçada pela utilização exclusiva de fontes primárias oficiais (relatórios auditados, comunicados regulatórios e dados de organismos multilaterais) e pela citação de autores com reconhecida trajetória acadêmica na área de comércio internacional e mídia digital.

As limitações metodológicas incluem a natureza secundária dos dados, a impossibilidade de acesso a informações estratégicas confidenciais da SIE e a volatilidade dos indicadores regulatórios de comércio digital, que podem sofrer revisões conforme avançam as discussões sobre tributação *cross-border* e governança de dados. Contudo, o rigor na seleção das fontes, a transparência nos critérios de análise e a fundamentação teórica robusta asseguram a validade científica do estudo.

Para garantir a robustez da análise, este estudo empregou a técnica de triangulação de dados, cruzando informações primárias da Sony Group Corporation com dados secundários de organismos internacionais. Especificamente, os dados de desempenho financeiro e estratégico da Sony (relatórios FY2019-FY2025) foram confrontados com indicadores de comércio de serviços digitais da Organização Mundial do Comércio (OMC/WTO) e dados de fluxo aéreo e logístico da IATA e UNCTAD.

Essa triangulação permitiu validar a hipótese de que a migração digital foi uma resposta estratégica aos gargalos logísticos físicos. Enquanto os dados da Sony mostravam crescimento na receita digital, os dados da OMC evidenciavam a expansão global do comércio de serviços TI, e os dados de aviação/logística confirmavam a contração e posterior recuperação assimétrica do transporte de carga aérea durante a pandemia, conforme destacado por Meireles et al. (2024) em sua análise sobre adaptações no comércio exterior. A convergência desses dados independentes reforça a conclusão de que a transição da Sony não foi apenas uma tendência de mercado, mas uma adaptação necessária às restrições físicas globais, validando a correlação entre disrupção logística e aceleração digital.

1 COMÉRCIO EXTERIOR E RELAÇÕES INTERNACIONAIS NO SETOR TECNOLÓGICO

Este capítulo tem como objetivo central analisar a interseção entre o comércio exterior, as Relações Internacionais e o setor tecnológico, estabelecendo as bases teóricas e contextuais necessárias para compreender a atuação de corporações transnacionais em um mercado globalizado e em constante transformação. Inicialmente, serão discutidos os aspectos gerais do comércio internacional sob a ótica das Relações Internacionais, evidenciando como os Estados, os organismos multilaterais e os atores corporativos negociam e adaptam suas estratégias em um cenário marcado pela multipolaridade, pelas cadeias globais de valor e pela volatilidade econômica.

1.1 HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DO COMÉRCIO EXTERIOR: DAS TROCAS PRIMITIVAS À ERA DIGITAL

A história do comércio exterior confunde-se com a própria trajetória da civilização humana. Desde as primeiras trocas de excedentes agrícolas e artesanais nas comunidades neolíticas até as complexas cadeias de suprimentos globais do século XXI, o intercâmbio transfronteiriço sempre foi um vetor de desenvolvimento, inovação e integração cultural. Nas civilizações antigas, rotas como a Rota da Seda e as vias marítimas do Índico não apenas permitiam a circulação de mercadorias, mas também funcionavam como canais de difusão tecnológica, religiosa e cultural (PAULA, 2015). Nesse estágio, o comércio era predominantemente regido pelo escambo e por relações de reciprocidade, sem a existência de moeda padrão ou de marcos regulatórios formais.

Com o advento do mercantilismo, entre os séculos XVI e XVIII, o comércio internacional passou a ser compreendido como instrumento de poder estatal. A acumulação de metais preciosos, o protecionismo alfandegário e a busca por colônias como mercados cativos e fontes de matéria-prima consolidaram uma visão do comércio como jogo de soma zero, em que o enriquecimento de uma nação dependia, necessariamente, do empobrecimento de outra (GIACOMELLI, 2023). Essa lógica foi profundamente contestada no final do século XVIII com a publicação de *A Riqueza das Nações*, de Adam Smith, que introduziu a teoria das vantagens absolutas e defendeu a livre troca como mecanismo de geração de riqueza mútua.

Posteriormente, David Ricardo refinou o argumento com a teoria das vantagens comparativas, demonstrando que mesmo países menos eficientes em todos os setores poderiam se beneficiar do comércio ao se especializarem naquilo em que possuem menor custo de oportunidade (OLIVEIRA, 2022).

A Revolução Industrial inaugurou uma nova fase no comércio exterior. A mecanização da produção, a expansão das ferrovias e a navegação a vapor reduziram drasticamente os custos de transporte e ampliaram o volume de trocas internacionais. O século XIX assistiu à consolidação de tratados bilaterais de comércio e à gradual redução de tarifas, consolidando um primeiro ciclo de globalização comercial. Contudo, foi apenas após a Segunda Guerra Mundial que o comércio internacional ganhou uma arquitetura institucional sólida. A criação do Acordo Geral de Tarifas e Comércio (GATT), em 1947, e posteriormente da Organização Mundial do Comércio (OMC), em 1995, estabeleceu um sistema multilateral baseado na não discriminação, na transparência e na solução de controvérsias (PERALTA REQUEZA; ALMEIDA; XAVIER, 2025). Paralelamente, instituições como o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Mundial buscaram estabilizar o sistema monetário internacional e financiar o desenvolvimento, criando as bases para a integração econômica global.

A partir da década de 1990, a globalização comercial assumiu contornos inéditos com a revolução digital. A internet, a digitalização de processos e a emergência de plataformas de e-commerce redefiniram as fronteiras do comércio, permitindo que pequenas e médias empresas acessassem mercados globais com custos logísticos e burocráticos significativamente reduzidos. O comércio de bens digitais, serviços baseados em nuvem e fluxos de dados transfronteiriços passaram a representar uma parcela crescente do volume comercial global, desafiando as tradicionais classificações aduaneiras e exigindo novas estruturas regulatórias (PAULA, 2015). Nesse contexto, o comércio exterior deixou de ser apenas um instrumento de troca de mercadorias físicas para se tornar um vetor de circulação de dados, algoritmos, propriedade intelectual e serviços intangíveis.

A pandemia de COVID-19, por sua vez, funcionou como um acelerador histórico dessas transformações. O isolamento social e a paralisação temporária do varejo físico forçaram a migração em massa para canais digitais, consolidando comportamentos de consumo que anos antes ainda eram incipientes. A expansão do e-commerce, a logística automatizada, os algoritmos de recomendação e a personalização algorítmica tornaram-se pilares do comércio contemporâneo, elevando as expectativas dos consumidores e reconfigurando as cadeias de valor globais (PERALTA REQUEZA; ALMEIDA; XAVIER, 2025). Essa transição histórica não apenas alterou a forma como as mercadorias são comercializadas, mas também redefiniu

as relações de poder no comércio internacional, transferindo parte da influência de Estados-nação para grandes plataformas transnacionais e ecossistemas digitais.

1.2 ASPECTOS GERAIS DO COMÉRCIO EXTERIOR SOB A ÓTICA DAS RELAÇÕES INTERNACIONAIS: COMO AS RI ATUAM NAS TRATATIVAS COMERCIAIS GLOBAIS

O comércio exterior constitui-se como uma atividade fundamental para o crescimento econômico das nações, envolvendo operações de compra e venda de insumos, bens e serviços que englobam empresas de diferentes países. Segundo Amcham Connect (2022), essa atividade pode proporcionar grandes oportunidades para as organizações, uma vez que mesmo aquelas que não atuam diretamente na produção de insumos podem aproveitar outras necessidades envolvidas nos processos de importação e exportação. As Relações Internacionais, enquanto campo de estudo e prática, desempenham papel crucial na mediação dessas trocas comerciais, estabelecendo as bases para a cooperação entre os Estados e outros atores internacionais.

A negociação internacional é definida como um processo no qual duas ou mais partes entram em um acordo com relação a um assunto de interesse comum, envolvendo considerações sobre uma variedade de transações e papéis mútuos (FOLBERG; GOLANN, 2008). No contexto contemporâneo, com a globalização dos mercados e a crescente mobilidade de fatores como máquinas, equipamentos, pesquisa e desenvolvimento, e qualificação humana, o potencial explicativo do comércio internacional através das vantagens comparativas tradicionais tem se tornado cada vez mais complexo (OLIVEIRA, 2002, p. 28).

O comércio exterior é essencial para impulsionar o crescimento econômico nacional, melhorar a produtividade e elevar a qualidade dos produtos fabricados no país. Além disso, apoia políticas de investimento estrangeiro e nacional no exterior, assim como a transferência de tecnologia. Essas medidas complementam a política de comércio exterior, fortalecendo as competências de coordenação atribuídas aos ministérios das relações exteriores na promoção comercial e na representação dos governos em organismos internacionais (SOARES et al., 2023).

A estratégia corporativa no comércio exterior pode ser compreendida como o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para alcançá-los, e define a gama de negócios que a empresa atuará, o tipo de economia e organização humana que seja ou tente ser, e a natureza da

contribuição econômica e não econômica que pretende oferecer aos seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades (ANDREWS, 1987, p. 52).

O cenário comercial global começou a passar por mudanças aceleradas pela crise financeira e econômica de 2008, abalando os fundamentos da globalização e do mercado. Exemplos dessas mudanças são as cadeias globais de valor e a multipolaridade dos centros de poder econômico e político (BARBOSA, 2020). Com o passar do tempo, o mercado internacional sofreu outras crises que abalaram diretamente a economia e suas negociações, exigindo adaptações constantes das empresas e dos Estados.

Para que uma empresa possa se destacar no comércio exterior, é preciso elaborar planos e colocá-los em prática sempre que necessário. Segundo Moraes e Firmo (2012), as empresas utilizam o planejamento estratégico para melhorar o desempenho e a competitividade. No entanto, ainda há organizações que não utilizam essa ferramenta por não saberem por onde começar ou onde buscar informações para ajudar em sua elaboração. Um dos principais objetivos do planejamento estratégico é preparar a empresa para antecipar as necessidades internas das organizações, de seus setores e os desafios impostos pelo mercado, com o intuito de criar forças competitivas (WATKINS, 2003, p. 9).

A atuação das Relações Internacionais no comércio exterior também se manifesta na gestão de assimetrias. Países em desenvolvimento frequentemente enfrentam barreiras estruturais que limitam sua competitividade, como infraestrutura logística deficiente, burocracia aduaneira excessiva e dependência tecnológica. Nesse cenário, a diplomacia comercial e a participação em blocos regionais ou acordos plurilaterais tornam-se instrumentos essenciais para a inserção competitiva na economia global (SOARES et al., 2023). A análise do comércio exterior sob a ótica das Relações Internacionais, portanto, não se restringe ao cálculo de vantagens comparativas, mas envolve a compreensão de como o poder, a regulação, a tecnologia e a diplomacia se entrelaçam para moldar os fluxos comerciais globais.

1.3 ESPECIFICIDADES DO COMÉRCIO DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

O comércio de tecnologias de informação e comunicação (TIC) apresenta características distintas em relação aos bens tradicionais, exigindo análises específicas sobre suas regras e dinâmicas de intercâmbio. De acordo com Oliveira (2002), a globalização e a mobilidade

crescente de fatores como pesquisa e desenvolvimento e qualificação humana tornaram o comércio de tecnologia cada vez mais relevante para o desenvolvimento econômico das nações.

As teorias tradicionais do comércio internacional, como o modelo ricardiano de vantagens comparativas, concentram-se em dois países e duas commodities, simplificando todos os elementos de produção para um único fator: o trabalho. Sob essas premissas, a tecnologia desempenha um papel fundamental na explicação do padrão de comércio internacional (CURADO, 2001). Contudo, no caso das TIC, a complexidade é maior, pois envolve não apenas bens físicos, mas também serviços, propriedade intelectual e transferência de conhecimento.

O modelo fundamental de Heckscher-Ohlin (H-O) atribui a diferença nas dotações de fatores como a principal razão por trás do comércio. De acordo com o teorema de H-O, em um cenário de dois países, cada nação exporta a mercadoria que faz uso mais intensivo do fator de produção que é mais abundante internamente (NASSIF, 2007). No entanto, a validade do modelo H-O é sustentada por premissas altamente restritivas, o que em parte explica sua limitada capacidade de verificação empírica em sua versão estática, especialmente quando aplicado ao comércio de alta tecnologia.

O comércio de produtos tecnológicos envolve questões complexas relacionadas à propriedade intelectual, padrões técnicos, interoperabilidade e segurança da informação. Segundo Bonelli (2018), caso um país passe de uma estratégia de substituição de importações para uma orientada para exportações, isso reduzirá os preços relativos dos bens importados no mercado interno. Como resultado, se a economia já estiver operando no limite de sua capacidade de produção, a produção do setor exportador aumentará, ao mesmo tempo em que a produção do setor importador diminuirá.

No contexto das TIC, o teorema de Stolper-Samuelson, que é uma extensão do modelo H-O (formando o modelo Heckscher-Ohlin-Samuelson - H-O-S), investiga os impactos do comércio internacional no emprego e na distribuição de renda. Conforme este modelo, o comércio internacional leva a um equilíbrio Pareto eficiente com maior bem-estar por meio da realocação de recursos entre diferentes setores da economia (BIELSCHOWSKY, 2009). Alterações nos preços relativos criam disparidades na remuneração de fatores entre os setores, incentivando o movimento dos fatores de produção até que tais disparidades sejam eliminadas.

A introdução de modelos de comércio e crescimento dinâmico, envolvendo dois países e considerando o progresso técnico como um fator endógeno, representa um avanço importante para compreender o comércio de tecnologia. Segundo Nonnenberg e Nassif (2010), uma compreensão abrangente do crescimento econômico deve incorporar a acumulação de

conhecimento como um elemento crucial. Este modelo destaca a importância das economias de escala e do progresso técnico no processo de crescimento, envolvendo três tipos de atividades produtivas: a fabricação de um produto final, a produção de uma variedade de produtos intermediários diferenciados e, por fim, a pesquisa e desenvolvimento (P&D).

O modelo desenvolvido por Nonnenberg e Nassif (2010) gera uma taxa de crescimento de longo prazo que é intrinsecamente ligada ao comércio, mediada pela disseminação de tecnologia e conhecimento. Seus resultados destacam que uma demanda relativamente mais forte por produtos finais de um país que possui vantagem comparativa em pesquisa e desenvolvimento (P&D) reduz a sua participação de longo prazo na produção de produtos intermediários e desacelera o crescimento econômico global de longo prazo.

Outro aspecto relevante é que tarifas de importação podem levar a resultados ambíguos em relação ao crescimento econômico no setor de tecnologia, dependendo do nível dos coeficientes de comportamento incorporados no modelo. A crítica fundamental direcionada aos modelos relacionados ao crescimento endógeno gira em torno de sua aderência a uma abordagem uniforme para analisar o crescimento econômico (HOLLAND, 2012).

Segundo Lamonica (2012), o modelo de Bagwhati demonstra que o nível de bem-estar de uma nação pode diminuir como resultado de um processo de crescimento econômico impulsionado pelo progresso tecnológico quando ocorre piora nos termos de troca. Essa ideia central é particularmente relevante para o comércio de TIC, pois a rápida obsolescência tecnológica pode afetar significativamente os termos de troca entre países desenvolvidos e em desenvolvimento.

A regulação do comércio de TIC também enfrenta desafios inéditos. A circulação transfronteiriça de dados, a tributação de serviços digitais, a proteção de propriedade intelectual e a cibersegurança exigem cooperação internacional e frameworks regulatórios harmonizados. A fragmentação regulatória, conhecida como "balcanização da internet", impõe custos adicionais às empresas transnacionais e pode limitar a inovação. No Brasil, a implementação de novas regras para importações de bens digitais e físicos de baixo valor, como o Programa Remessa Conforme e a tributação conhecida popularmente como "tarifaço", reflete a tensão entre a necessidade de arrecadação fiscal, a proteção da indústria nacional e a manutenção da competitividade em um mercado globalizado (REQUEZA; ALMEIDA; XAVIER, 2025). A análise do comércio de TIC, portanto, exige uma abordagem interdisciplinar que integre economia, direito internacional, política tecnológica e relações internacionais.

1.4 UM PANORAMA DAS RELAÇÕES COMERCIAIS BRASIL-EUA (2019-2025)

As relações comerciais entre Brasil e Estados Unidos representam uma das parcerias mais estratégicas para a economia brasileira, com implicações significativas para o setor de tecnologia e inovação. Historicamente, os norte-americanos foram o principal parceiro comercial brasileiro até os anos 2000, quando as economias em desenvolvimento, como a China, começaram a emergir e ganhar espaço nas pautas comerciais brasileiras (OLIVEIRA; FRANCHINI; VELOSO, 2021).

No período compreendido entre 2019 e 2025, a relação comercial bilateral passou por transformações significativas, influenciadas por fatores geopolíticos, econômicos e tecnológicos. A pandemia de COVID-19, iniciada em 2020, provocou mudanças profundas nos padrões de comércio, acelerando a digitalização e alterando as dinâmicas de importação e exportação de bens e serviços tecnológicos.

Segundo dados da Secretaria de Comércio Exterior, os Estados Unidos tiveram uma participação relativa de, em média, 15,45% do total de exportações brasileiras e de, em média, 17,1% do total de importações nacionais no período analisado, configurando-se como um grande parceiro comercial do Brasil (CAVALCANTE; DE LOSSO, 2025). Os principais produtos brasileiros exportados incluíram óleos brutos de petróleo, produtos semimanufaturados, aeronaves e veículos aéreos, além de produtos químicos e tecnológicos.

A análise da composição setorial das pautas comerciais brasileiras em relação aos Estados Unidos revela que o Brasil importa produtos com maior intensidade tecnológica e exporta produtos, em sua maioria, de baixo nível tecnológico (OLIVEIRA; FRANCHINI; VELOSO, 2021). Essa assimetria é particularmente evidente no setor de tecnologias de informação e comunicação, onde os EUA mantêm vantagem competitiva significativa. O Quadro 1 evidencia os principais produtos exportados do Brasil para os EUA (2019-2024).

Quadro 1 - Principais produtos exportados do Brasil para os EUA (2019-2024).

Produto	NCM	Participação Relativa (%)
Óleos brutos de petróleo	27090010	18,5
Produtos semimanufaturados de ferro/aço	72071200	12,3
Aeronaves e veículos aéreos	88024090	9,8
Pastas químicas de madeira	47032900	7,2
Equipamentos eletrônicos	84713000	6,5

Fonte: Adaptado de MDIC/SECEX (2025).

O comércio bilateral Brasil-EUA no setor tecnológico enfrenta desafios estruturais importantes. A dependência brasileira de importações de produtos de alta tecnologia dos Estados Unidos reflete a necessidade de o País investir em uma mudança na estrutura produtiva, priorizando a participação de produtos de maior intensidade tecnológica na sua pauta exportadora (OLIVEIRA; FRANCHINI; VELOSO, 2021).

A teoria keynesiana do comércio internacional também desempenha um papel importante na compreensão das relações comerciais Brasil-EUA, destacando a importância da demanda efetiva e do balanço de pagamentos na determinação do crescimento econômico de longo prazo (OREIRO, 2015). No caso brasileiro, as restrições externas representadas pelo déficit em produtos de alta tecnologia com os EUA constituem um desafio significativo para o desenvolvimento do setor tecnológico nacional.

Segundo Kaldor (1970), o modelo de crescimento orientado para as exportações, baseado na ideia de causalidade cumulativa, destaca a importância da taxa de crescimento da demanda externa para o crescimento do produto. No entanto, no caso das relações Brasil-EUA em tecnologia, observa-se um ciclo negativo onde a menor produção tecnológica nacional leva a uma menor taxa de crescimento da produtividade e, por sua vez, a uma menor competitividade internacional.

A pandemia de COVID-19 acelerou transformações digitais que impactaram diretamente o comércio bilateral. Com as restrições de circulação e o fechamento temporário do comércio físico, milhões de brasileiros passaram a recorrer à internet como alternativa para comprar produtos, incluindo itens tecnológicos importados dos Estados Unidos (CARVALHO, 2025). Esse movimento resultou em expressiva expansão do e-commerce e intensificação da presença de plataformas internacionais.

A introdução de políticas tributárias mais rigorosas, conhecidas popularmente como "tarifaço", implementadas em 2024, alterou substancialmente a dinâmica do setor de comércio eletrônico entre Brasil e EUA. Os resultados apontam para a elevação dos custos de produtos importados, a redução da competitividade externa e a necessidade de adaptação das estratégias empresariais, sobretudo daquelas dependentes de insumos estrangeiros (PERALTA REQUEZA; ALMEIDA; XAVIER, 2025).

As plataformas digitais norte-americanas, como Amazon, Google e Microsoft, consolidaram sua presença no mercado brasileiro durante o período analisado, exercendo influência decisiva sobre os padrões de consumo e as dinâmicas de comércio eletrônico.

Segundo relatório da Conversion citado pela CNN Brasil (2024), plataformas internacionais concentram cerca de 30% das visitas entre os 10 maiores e-commerces do país, evidenciando sua dominância e influência sobre o consumo nacional.

O cenário regulatório também evoluiu significativamente. Desde 1º de agosto de 2024, as compras internacionais passaram a seguir novas regras de tributação por meio do Programa Remessa Conforme, que busca dar maior transparência e controle às operações de importação (RECEITA FEDERAL, 2024). Os Correios destacam que o PRC é aplicado às plataformas certificadas, impactando diretamente os prazos e a logística de entrega (CORREIOS, 2024). Essas mudanças exigem que empresas transnacionais, como a Sony, adaptem suas estratégias de logística, precificação e comunicação para manter a competitividade em um mercado cada vez mais regulado e exigente. A análise do comércio bilateral Brasil-EUA no período pós-pandemia, portanto, revela um cenário de transição, marcado pela redefinição das relações comerciais, pela busca de inovação tecnológica e pela crescente relevância das políticas públicas na regulação de um mercado globalizado.

1.5 GOVERNANÇA DIGITAL E FLUXOS TRANSFRONTEIRIÇOS: NOVAS REGRAS PARA O COMÉRCIO DE BENS INTANGÍVEIS

O comércio exterior contemporâneo não pode mais ser compreendido apenas pela movimentação física de mercadorias. A emergência de bens intangíveis, fluxos de dados transfronteiriços e serviços digitais exigiu a construção de novos arcabouços de governança internacional. Organismos como a OMC, a OECD e o FMI têm debatido intensamente a regulação do comércio digital, destacando a tensão entre a liberdade de circulação de dados e a soberania regulatória dos Estados (WTO, 2022; OECD, 2023). A moratória sobre direitos aduaneiros para transmissões eletrônicas, vigente desde 1998 e periodicamente renovada nas Conferências Ministeriais da OMC, simboliza o reconhecimento institucional de que a tributação tradicional baseada em fronteiras físicas é insuficiente para capturar valor gerado em ambientes digitais.

Paralelamente, a OECD avançou com o Projeto BEPS (Base Erosion and Profit Shifting), que estabelece diretrizes para tributação de multinacionais digitais, incluindo a Pillar One (redistribuição de direitos tributários para mercados onde há presença digital significativa) e a Pillar Two (alíquota mínima global de 15% sobre lucros corporativos). Essas iniciativas impactam diretamente a estratégia de comércio exterior de empresas como a Sony, que opera

modelos de licenciamento cross-border, distribuição de serviços de streaming e infraestrutura de nuvem regional. A conformidade com essas regras não é opcional; é condição de operação em mercados maduros e emergentes (OECD, 2021; ZUCMAN, 2023).

Além disso, a fragmentação regulatória conhecida como “balcanização digital” impõe custos adicionais às corporações transnacionais. Leis de localização de dados (data localization), exigências de transferência tecnológica condicionada e regimes de cibersegurança assimétricos forçam as empresas a adaptarem suas arquiteturas de servidores, contratos de licenciamento e modelos de precificação regional. Essa complexidade regulatória exige que o comércio exterior de software e serviços digitais seja gerido não apenas por equipes de logística e compliance aduaneiro, mas por estruturas de governança corporativa que integrem direito internacional, política tecnológica e estratégia de marca (FATÁS; GHOSH, 2022; CRAWFORD, 2021). No contexto do setor de entretenimento interativo, essa realidade se manifesta na necessidade de operar storefronts regionais, adaptar conteúdos a classificações indicativas locais, implementar sistemas de moderação comunitária e garantir conformidade com legislações de proteção de dados, como a LGPD e o GDPR. A governança digital, portanto, tornou-se um componente estratégico do comércio exterior, tão relevante quanto a otimização de cadeias de suprimentos ou a negociação de acordos tarifários.

Assim, a compreensão das dinâmicas de comércio exterior de tecnologia, marcadas por assimetrias regulatórias e dependência de insumos digitais, fornece a base teórica necessária para analisar como corporações como a Sony adaptam suas operações globais. A tensão entre a fluidez dos fluxos digitais e as barreiras institucionais nacionais, observada nas relações comerciais entre grandes polos econômicos, reflete-se diretamente nas estratégias de *compliance* e precificação de plataformas transnacionais.

2 O MERCADO DE JOGOS E A ACELERAÇÃO DIGITAL NA PANDEMIA

Este capítulo tem como objetivo examinar a transformação estrutural do mercado de jogos eletrônicos, com ênfase na transição do modelo físico para o ecossistema digital e no papel catalisador da pandemia de COVID-19 nesse processo. Inicialmente, será traçado um panorama histórico da evolução do público *gamer* e das inovações tecnológicas dos consoles, destacando como a migração para licenças digitais e serviços por assinatura reconfigurou as dinâmicas de consumo e as cadeias de valor do setor. Em seguida, investiga-se como as restrições sanitárias e o isolamento social aceleraram a virtualização das relações interpessoais, elevando os jogos eletrônicos à condição de infraestrutura de sociabilidade e entretenimento.

2.1 EVOLUÇÃO DO CENÁRIO *GAMER*: DO SUPORTE FÍSICO À DIGITALIZAÇÃO VIA INTERNET

A trajetória dos jogos eletrônicos e analógicos revela uma constante tensão e complementaridade entre suporte físico e experiência virtual, refletindo mudanças tecnológicas, culturais e econômicas ao longo das últimas décadas. Historicamente, os jogos de tabuleiro e de cartas constituíram as primeiras manifestações organizadas do lúdico, servindo não apenas como passatempo, mas como instrumentos de socialização, educação e transmissão cultural. Como observam Schmidt, Gusso e Carelli (2021), mesmo com o avanço da digitalização, jogos analógicos mantiveram relevância por oferecerem experiências táteis, presenciais e comunitárias que o meio digital nem sempre consegue reproduzir integralmente. O ressurgimento das “ludérias” e de espaços dedicados a jogos de tabuleiro a partir dos anos 2010 evidenciou uma resistência cultural ao excesso de mediação tecnológica, demonstrando que a experiência lúdica presencial continua a exercer um apelo significativo, especialmente em contextos de busca por desconexão digital e por interações face a face.

Paralelamente, os jogos eletrônicos passaram por um processo de expansão acelerada, impulsionado por avanços tecnológicos sucessivos. Os fliperamas, ou arcades, dominaram as décadas de 1970 e 1980, funcionando como verdadeiros centros de socialização juvenil e como vetores de inclusão tecnológica em contextos urbanos. Esses espaços, conforme destacam Schmidt, Gusso e Carelli (2021), moldaram a paisagem cultural das grandes cidades e funcionaram como laboratórios de experimentação lúdica e tecnológica. A popularização dos

computadores pessoais e a expansão da internet banda larga nas décadas de 1990 e 2000 deram origem às *lan houses*, que se consolidaram como espaços de acesso democratizado à internet e ao gaming, especialmente em regiões periféricas onde o acesso domiciliar à internet era limitado. Esses estabelecimentos funcionaram não apenas como locais de entretenimento, mas como centros de inclusão digital, aproximando camadas sociais anteriormente excluídas do universo digital.

A partir dos anos 2010, a consolidação dos *smartphones*, a popularização da banda larga móvel e o avanço dos *marketplaces* digitais reconfiguraram o cenário gamer. A distribuição física de jogos cedeu espaço progressivamente ao licenciamento digital, ao armazenamento em nuvem e ao modelo de assinaturas. Nascimento e Oriol (2021) destacam que a nona geração de consoles, representada pelo PlayStation 5 e pelo Xbox Series X/S, priorizou a integração de serviços digitais, a retrocompatibilidade, a velocidade de processamento e a interoperabilidade entre plataformas, consolidando um novo paradigma centrado na experiência contínua e na personalização. A migração para o digital não ocorreu apenas por conveniência, mas por uma reconfiguração do valor percebido pelo consumidor, que passou a priorizar conveniência, atualização constante, interoperabilidade e pertencimento a comunidades online (SHETH; NEWMAN; GROSS, 1991).

Paralelamente, a cultura gamer consolidou-se como um fenômeno *mainstream*. O surgimento e a profissionalização dos *e-sports*, o crescimento massivo de criadores de conteúdo em plataformas como Twitch e YouTube, e a incorporação de elementos lúdicos em setores tradicionais da economia (*gamification*) demonstram a capilaridade cultural do *gaming*. A teoria do *Homo Ludens*, desenvolvida por Huizinga (1951), já apontava que o jogo é uma atividade livre, consciente e desinteressada, mas essencial à formação cultural e à construção de significados sociais. No contexto contemporâneo, o jogo digital extrapolou a esfera do entretenimento para se tornar um espaço de produção cultural, de formação identitária e de construção de comunidades transnacionais. Castells (1999), ao analisar a sociedade em rede, destaca que as estruturas em rede permitem a formação de comunidades descentralizadas, flexíveis e resilientes, características que se refletem diretamente nas comunidades gamer, que se organizam de forma horizontal, autônoma e frequentemente transnacional.

A digitalização também permitiu a emergência de novos modelos de negócio. O modelo *free-to-play*, as microtransações, os *battle passes* e os sistemas de recompensa contínua redefiniram a monetização do setor, gerando receitas recorrentes e engajamento prolongado. Nascimento e Oriol (2021) destacam que o custo de mudança (*switching cost*) e o risco percebido atuam como barreiras à migração entre ecossistemas, mas que a interoperabilidade,

a portabilidade de conquistas e a construção de comunidades reduziram significativamente essas barreiras. A transição do tangível para o intangível, portanto, não foi apenas tecnológica, mas cultural e econômica, redefinindo o que significa “possuir”, “jogar” e “pertencer” no universo lúdico contemporâneo.

2.2 O IMPACTO DA RECLUSÃO SOCIAL NA VIRTUALIZAÇÃO DO CONSUMO E DAS RELAÇÕES

A eclosão da pandemia de COVID-19 em 2020 impôs restrições sanitárias sem precedentes, reconfigurando drasticamente as dinâmicas de consumo, trabalho, educação e sociabilidade. O isolamento social funcionou como um acelerador estrutural de tendências já em curso, especialmente no que tange à digitalização do consumo e à virtualização das relações. Conforme destacam Okano et al. (2020) e Olindo et al. (2023), a pandemia acelerou a transformação digital de empresas e consumidores, consolidando o e-commerce como canal central de consumo e redefinindo as expectativas em relação à experiência de compra, entrega e atendimento.

No contexto do mercado de jogos, a reclusão social gerou um aumento exponencial no tempo de tela e na demanda por entretenimento doméstico. Aplicações de comunicação e *streaming* registraram crescimentos superiores a 2.900% em certos períodos, impulsionadas pela necessidade de coordenação em tempo real e pelo compartilhamento de vivências lúdicas (SCHMIDT; GUSSO; CARELLI, 2021). Jogos com forte apelo cooperativo e social, como *Among Us*, *Animal Crossing: New Horizons* e *Magic: The Gathering Arena*, tornaram-se espaços públicos virtuais, onde amigos, familiares e até desconhecidos se reuniam para interagir, compartilhar experiências e manter vínculos afetivos. A pandemia evidenciou que os jogos eletrônicos não são apenas produtos de entretenimento, mas infraestruturas de sociabilidade, capazes de suprir, ainda que parcialmente, a necessidade humana de conexão e pertencimento.

Paralelamente, o e-commerce global registrou crescimento acelerado, impulsionado pela digitalização de hábitos de consumo e pela expansão de plataformas internacionais. Conforme relata Carvalho (2025), o período pós-pandemia consolidou plataformas como Shopee, Shein, AliExpress e TEMU como protagonistas do varejo digital brasileiro, ampliando o acesso a produtos importados e redefinindo os parâmetros de competitividade do varejo nacional. A confiança em plataformas internacionais, aliada a preços competitivos, variedade

de produtos e logística aprimorada, consolidou um novo perfil de consumidor, mais globalizado, mais exigente e mais habituado a experiências de compra *cross-border*.

Contudo, esse cenário de expansão enfrentou uma inflexão regulatória significativa com a implementação do chamado “tarifaço” e do Programa Remessa Conforme em 2024. Conforme detalham Peralta Requeza, Almeida e Xavier (2025), a nova regulamentação estabeleceu tributação de 20% para compras internacionais de até US\$ 50 e de 60% para valores entre US\$ 50,01 e US\$ 3.000, com o objetivo de equilibrar a concorrência entre o varejo nacional e o internacional, ampliar a arrecadação fiscal e combater a evasão tributária. Os impactos foram imediatos: redução no volume de encomendas internacionais (queda de 11% em 2024 em relação a 2023), aumento no preço final de produtos importados, reconfiguração das estratégias das plataformas internacionais (que passaram a investir em centros de distribuição locais e na nacionalização de operações) e uma revalorização relativa de produtos nacionais (PERALTA REQUEZA; ALMEIDA; XAVIER, 2025).

Do ponto de vista teórico, essa transformação pode ser analisada à luz da teoria da sociedade em rede (CASTELLS, 1999) e da modernidade líquida (BAUMAN, 2001), que destacam a fluidez, a descentralização e a volatilidade das relações contemporâneas. A regulação do “tarifaço” evidencia a tensão entre a fluidez do comércio digital e a necessidade de regulação estatal para garantir equilíbrio competitivo, proteção à indústria nacional e sustentabilidade fiscal. Turkle (2011), ao analisar a relação entre tecnologia e sociabilidade, alerta para o paradoxo da conexão digital: estamos mais conectados, mas nem sempre mais próximos. A pandemia evidenciou que a virtualização das relações pode suprir, mas não substituir integralmente, a necessidade humana de presença física. A regulação do e-commerce, portanto, não é apenas uma questão econômica ou fiscal, mas também uma questão de equilíbrio entre globalização, soberania regulatória e proteção ao mercado interno.

No contexto do mercado *gamer* e tecnológico, essas transformações exigem adaptação contínua. Plataformas internacionais estão se adaptando às novas regras, investindo em logística local, em parcerias com varejistas nacionais e em estratégias de precificação que considerem o novo cenário tributário. Para empresas nacionais, o “tarifaço” representa tanto um desafio (perda de competitividade de fornecedores internacionais) quanto uma oportunidade (revalorização da produção nacional, estímulo à inovação e à industrialização de nichos tecnológicos). A compreensão dessas dinâmicas é fundamental para avaliar tendências futuras, os desafios da competitividade internacional e o papel estratégico das decisões regulatórias no desenvolvimento sustentável do setor tecnológico e lúdico.

Finalmente, a transição do analógico para o digital, a aceleração do e-commerce pós-pandemia e a regulação do “tarifaço” revelam um mercado em constante transformação, marcado por tensões entre globalização e regulação, entre fluidez digital e necessidade de regulação estatal, entre inovação tecnológica e proteção ao mercado interno. A compreensão dessas dinâmicas é essencial para avaliar tendências futuras, os desafios da competitividade internacional e o papel estratégico das decisões regulatórias no desenvolvimento sustentável do setor tecnológico e lúdico.

2.3 DO TANGÍVEL AO INTANGÍVEL: NOVOS PARADIGMAS DE CONSUMO E SOCIABILIDADE

A eclosão da pandemia de COVID-19, em 2020, impôs restrições sanitárias globais que alteraram drasticamente as dinâmicas de convívio, trabalho e entretenimento. O isolamento social e o fechamento de espaços públicos aceleraram um processo de migração para o ambiente digital que já estava em curso, mas que encontrou no período pandêmico seu catalisador definitivo (MEIRELES et al., 2024).

Nesse cenário, os jogos eletrônicos deixaram de ser vistos apenas como produtos de lazer individual para se consolidarem como infraestruturas de socialização e manutenção de vínculos afetivos. Títulos com forte apelo cooperativo e plataformas de comunicação instantânea registraram picos históricos de vendas e de usuários ativos simultâneos, enquanto a indústria adaptou rapidamente sua oferta para intensificar a presença de conteúdos digitais, eventos online e modelos baseados em assinatura (SCHMIDT; GUSSO; CARELLI, 2021).

A reclusão forçada provocou um aumento exponencial no tempo de tela e na demanda por entretenimento doméstico. Aplicações de comunicação e *streaming* viram seus números de usuários crescerem em taxas superiores a 2.900%, impulsionadas pela necessidade de coordenação em tempo real e compartilhamento de vivências lúdicas (SCHMIDT; GUSSO; CARELLI, 2021).

Jogos como *Among Us*, *Animal Crossing: New Horizons* e *Magic: The Gathering Arena* tornaram-se verdadeiros espaços públicos virtuais, onde amigos e familiares se reuniam para celebrar, conversar e manter vínculos afetivos, suplantando a impossibilidade de encontros presenciais. Essa virtualização das relações corrobora discussões contemporâneas sobre como as grandes corporações tecnológicas atuam na criação de desejo e na reconfiguração de fluxos

de consumo, explorando a necessidade humana de conexão por meio de algoritmos e de ofertas personalizadas (WEISS, 2025).

Do ponto de vista econômico, a pandemia impulsionou recordes de vendas de *hardware*, *softwares* digitais e assinaturas de serviços. A necessidade de entretenimento em casa, combinada com a impossibilidade de acessar cinemas, shoppings e parques, redirecionou o poder de compra para o mercado digital. As desenvolvedoras e publicadoras intensificaram a oferta de conteúdos digitais e consolidaram a transição do modelo de posse física para o de acesso licenciado (PERALTA REQUEZA; ALMEIDA; XAVIER, 2025).

Contudo, essa aceleração digital também trouxe reflexos psicossociais complexos. Estudos indicam que, embora os jogos tenham funcionado como importantes ferramentas de *coping* e socialização durante o isolamento, o uso excessivo e desregulado pode estar associado a sintomas de ansiedade, depressão e prejuízos na rotina acadêmica ou profissional, especialmente quando o ambiente virtual substitui integralmente as interações presenciais (ABREU et al., 2008). A virtualização das relações, portanto, não substituiu o contato físico, mas criou uma camada de mediação social, na qual a presença digital passou a ser condição necessária para a manutenção de vínculos.

Para a estratégia da Sony no Brasil, esse fenômeno representou tanto uma oportunidade quanto um desafio logístico e de posicionamento. Enquanto a demanda por consoles de nova geração ultrapassou a capacidade de oferta global, gerando escassez física e elevação de preços no mercado secundário, a empresa direcionou esforços para expandir sua base de assinantes digitais, fortalecer a infraestrutura de servidores regionais e comunicar a marca como sinônimo de conexão e entretenimento seguro.

A pandemia evidenciou que a resiliência do comércio exterior de tecnologia não reside apenas na movimentação de hardware, mas na capacidade de sustentar ecossistemas digitais estáveis e culturalmente relevantes. A transição para o consumo digital deixou de ser uma tendência de mercado para se tornar um imperativo estratégico, redefinindo como multinacionais estruturam suas operações, gerenciam suas cadeias de suprimentos e mantêm sua força de marca em um ambiente economicamente volátil e culturalmente em constante mutação.

2.3.1 Inteligência Artificial, Personalização e a Hipervulnerabilidade do Consumidor

A aceleração da digitalização durante a pandemia foi acompanhada pela integração massiva de algoritmos de Inteligência Artificial (IA) nas estratégias de marketing e retenção de usuários. Conforme aponta Weiss (2025), a IA permite às corporações transnacionais não apenas analisar dados históricos, mas prever comportamentos futuros, criando ofertas hiperpersonalizadas que exploram a "hipervulnerabilidade" do consumidor. Esse conceito refere-se à exposição contínua e direcionada a estímulos de consumo, onde a arquitetura de escolha da plataforma (design de interface, notificações, recomendações) influencia decisivamente a tomada de decisão, muitas vezes *bypassing* a reflexão crítica do usuário.

No caso da Sony, o uso de *machine learning* na PlayStation Store para recomendar jogos, DLCs e assinaturas do PS Plus representa uma aplicação prática dessa estratégia. A IA analisa o tempo de jogo, as conquistas desbloqueadas e os padrões de compra para segmentar usuários e oferecer produtos no momento de maior propensão à compra. Essa alteração nas estratégias de marketing, migrando de campanhas massivas para microsegmentação algorítmica, aumentou significativamente a taxa de conversão e o *Lifetime Value* (LTV) do cliente, alinhando-se às técnicas de persuasão utilizadas pelas grandes plataformas digitais descritas por Weiss (2025).

Contudo, essa eficiência comercial traz implicações éticas e regulatórias. A hipervulnerabilidade exige que as empresas adotem mecanismos de transparência e controle, permitindo que os usuários compreendam e gerenciem como seus dados são utilizados. A Sony, ao integrar essas ferramentas, deve equilibrar a maximização de receita com a responsabilidade corporativa, evitando práticas predatórias que possam corroer a confiança a longo prazo. A regulação emergente, como o GDPR na Europa e a LGPD no Brasil, começa a abordar essas questões, exigindo que a personalização algorítmica respeite a autonomia e a privacidade do consumidor, um desafio que se intensifica à medida que a IA se torna onipresente no ambiente digital (WEISS, 2025).

2.3.2 A Experiência de Consumo na Cultura da Convergência: Da Passividade à Participação

A transformação digital não alterou apenas os canais de distribuição, mas redefiniu ontologicamente a própria experiência de consumo. Segundo Henry Jenkins (2006), vivemos

em uma era de cultura da convergência, onde o fluxo de conteúdos atravessa múltiplas plataformas midiáticas, as indústrias de mídia cooperam entre si e o comportamento migratório dos consumidores é incentivado para buscar novas experiências de entretenimento. Nesse contexto, a distinção tradicional entre produtores e consumidores torna-se fluida. Jenkins (2006, p. 28) afirma que “a circulação de conteúdos, por meio de diferentes sistemas midiáticos, sistemas administrativos de mídias concorrentes e fronteiras nacionais, depende fortemente da participação ativa dos consumidores”.

No setor de jogos eletrônicos, essa participação ativa é a regra, não a exceção. Os jogadores não desejam apenas "assistir" ou consumir passivamente uma narrativa; eles buscam interagir, comentar, debater e modificar a experiência. Essa dinâmica cria um ciclo de feedback contínuo onde a comunidade influencia o desenvolvimento do produto, a reputação da marca e a longevidade do título. Como observa Jenkins (2006, p. 33-34), os criadores de conteúdo passaram a entender os games não apenas como produtos acessórios, mas como meios de expandir a experiência narrativa, permitindo que os usuários explorem ideias e interajam com o universo da franquia de maneiras que seriam impossíveis em formatos lineares de duas horas, como o cinema tradicional.

Essa mudança exige que estratégias de marketing e comunicação corporativa, como as adotadas pela Sony, transcendam a venda institucional e foquem na construção de comunidades. A comunicação estratégica, diferentemente do marketing puramente transacional, busca engajar o usuário em um diálogo constante, onde ele se sente parte do ecossistema. O consumidor contemporâneo, especialmente o *gamer*, valoriza a possibilidade de cocriar significado, seja através de *mods*, discussões em fóruns, criação de conteúdo gerado pelo usuário (UGC) em plataformas como Twitch e YouTube, ou participação em betas abertos. Ignorar essa dimensão participativa significa subestimar o principal motor de retenção e lealdade na economia digital atual.

Portanto, a experiência de consumo no ambiente digital é caracterizada pela interatividade, pela colaboração e pela mobilidade entre plataformas. A Sony, ao investir em serviços como a PlayStation Network e em iniciativas comunitárias, alinha-se a essa lógica descrita por Jenkins, onde o valor da marca é construído coletivamente pelos usuários que não apenas consomem, mas amplificam e ressignificam o conteúdo através de suas interações sociais e digitais.

2.4 LETRAMENTO DIGITAL, TRIBUTAÇÃO E INSERÇÃO TRANSNACIONAL NO SETOR DE SOFTWARE: DINÂMICAS PÓS-PANDEMICAS E O CUSTO BRASIL

2.4.1 Conceituando o Letramento Digital e a Transformação dos Hábitos de Consumo

O letramento digital não se restringe à capacidade técnica de operar dispositivos ou navegar em interfaces; trata-se, fundamentalmente, de uma competência sociocognitiva que engloba a capacidade de localizar, avaliar, produzir e comunicar informações em ambientes mediados por tecnologias digitais (SOARES, 2002; UNESCO, 2021). No contexto brasileiro, esse processo ganhou contornos acelerados durante a pandemia de COVID-19, quando a necessidade de adaptação forçada ao ambiente virtual expôs defasagens estruturais, mas também catalisou saltos abruptos de aprendizado digital em diferentes faixas etárias e estratos socioeconômicos.

O isolamento sanitário imposto entre 2020 e 2022 alterou radicalmente os hábitos de consumo. O fechamento de estabelecimentos físicos, as restrições de circulação e a necessidade de continuidade em atividades laborais e educacionais migraram massivamente para o ambiente online. Nesse processo, o consumidor brasileiro não apenas adotou novas ferramentas, mas internalizou um novo *script* de consumo: a compra deixou de ser um ato pontual e presencial para se tornar um processo contínuo, mediado por interfaces, avaliações de pares, algoritmos de recomendação e experiências imersivas. No setor de entretenimento interativo, essa mudança foi ainda mais pronunciada. A familiaridade com plataformas de distribuição digital, sistemas de pagamento instantâneo (como o Pix) e modelos de assinatura transformou a relação de posse em relação de acesso, consolidando uma nova lógica de consumo baseada em conveniência, atualização contínua e pertencimento a comunidades online.

2.4.2 A Natureza Intangível dos Jogos: Da Posse à Licença e a Sistematização Tributária

A indústria de jogos eletrônicos passou por uma redefinição ontológica em sua relação com o consumidor. Historicamente, a aquisição de um jogo implicava a posse de um suporte físico (disquete, CD ou DVD) que conferia propriedade sobre o conteúdo. Atualmente, a

transação comercial não transfere a propriedade do software, mas sim uma licença de uso não exclusiva, intransferível e revogável, regulada por Contratos de Licença de Usuário Final (EULAs). Essa mudança paradigmática altera profundamente a natureza jurídica e tributária da operação.

Apesar da desmaterialização do produto, a intangibilidade não elimina custos nem obrigações fiscais. Pelo contrário, a sistematização tributária de bens e serviços digitais foi uma das respostas fiscais mais robustas dos últimos anos. A tributação de serviços digitais não recai sobre a movimentação física de mercadorias, mas sobre a prestação de serviços eletrônicos, a prestação de licenciamento de software e a prestação de serviços de streaming. No Brasil, a Receita Federal e a legislação tributária municipal, estadual e federal passaram a tratar essas operações como prestação de serviços de tecnologia da informação, sujeitas a ISS (Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza), PIS/COFINS e, em casos de importação de serviços, IOF e IRPJ na fonte (BRASIL, 2023; OECD, 2021).

A sistematização tributária do digital visa corrigir uma distorção histórica: a possibilidade de plataformas estrangeiras operarem no Brasil sem recolhimento equivalente ao praticado por empresas nacionais. A implementação do Programa Remessa Conforme e a regulamentação de tributação de serviços de streaming e licenciamento de software buscaram equilibrar a concorrência, garantir a arrecadação e formalizar um setor que já representa parcela significativa da arrecadação digital. Portanto, a premissa de que “não é físico, logo não tem custo” é juridicamente e fiscalmente equivocada; a intangibilidade apenas desloca o fato gerador da circulação de mercadorias para a prestação de serviços e licenciamento, exigindo frameworks tributários modernos e sistemas de retenção na fonte ou autoliquidação *cross-border*.

2.4.3 Inserção de Multinacionais no Brasil: Tratados, Regulamentação e o Custo Brasil

A penetração de uma corporação transnacional como a Sony Interactive Entertainment no mercado brasileiro não ocorre em um vácuo regulatório. Ela se insere em um arcabouço de tratados internacionais, acordos de bitributação, regulamentações da ANPD (Autoridade Nacional de Proteção de Dados) e normas da Receita Federal que regulam a tributação de serviços digitais e a prestação de serviços de entretenimento interativo.

A penetração transnacional envolve, primeiramente, a estruturação jurídica de filiais ou a prestação de serviços *cross-border* via entidades não residentes. No caso de serviços digitais,

a legislação brasileira (Lei nº 14.193/2021 e regulamentações posteriores da Receita Federal) exige que empresas estrangeiras que prestem serviços de streaming, licenciamento de software ou distribuição de software para pessoa física no Brasil se registrem perante a Receita Federal, recolham tributos na fonte e cumpram obrigações acessórias de transparência. Esse processo é mediado por convenções para evitar a bitributação, como a Convenção Brasil-Japão para Evitar a Dupla Tributação (Decreto nº 95.823/1988), que estabelece limites para tributação na fonte de royalties e serviços técnicos.

No entanto, a expansão de plataformas digitais no Brasil ainda esbarra no chamado “Custo Brasil”, um conjunto de fatores estruturais que encarecem a operação de empresas no país. O Custo Brasil engloba a complexidade tributária, a burocracia aduaneira e regulatória, a infraestrutura logística deficitária, a instabilidade cambial e a judicialização de disputas fiscais e regulatórias (KUME; PIANI; SOUZA, 2003; IEDI, 2022). Para uma empresa de software e entretenimento interativo, isso se traduz em:

- Incerteza sobre a interpretação de fatos geradores de ISS e IOF sobre serviços digitais;
- Necessidade de compliance com a LGPD e a ANPD para tratamento de dados de usuários;
- Custos de compliance fiscal e jurídico para atender às exigências do Programa Remessa Conforme e da tributação na fonte sobre remessas de royalties;
- Necessidade de infraestrutura local (servidores, data centers, suporte técnico) para garantir baixa latência e conformidade com a LGPD.

Esse conjunto de fatores não inviabiliza a operação, mas exige que multinacionais como a Sony internalizem custos de compliance, estruturarem modelos de pricing que absorvam tributos e impostos, e mantenham infraestrutura local para garantir qualidade de serviço (QoS) e conformidade regulatória. O Custo Brasil, portanto, não é apenas um entrave, mas um fator de estruturação de mercado que premia empresas com capacidade de compliance, escala e adaptação regulatória.

2.4.4 Novas Dinâmicas no Comércio Exterior de Software e Levantamento de Custos Operacionais

O comércio exterior de software e serviços digitais não segue a lógica tradicional do comércio de mercadorias. Ele opera sob a lógica de serviços transfronteiriços, licenciamento de propriedade intelectual, prestação de serviços de infraestrutura de rede e distribuição *cross-*

border via plataformas. Essa natureza intangível implica custos operacionais específicos, distintos dos custos aduaneiros tradicionais:

1. Custos de Infraestrutura e Infraestrutura de Rede: Manutenção de data centers regionais, servidores de distribuição de conteúdo (CDNs), balanceamento de carga e infraestrutura de baixa latência para garantir experiência de usuário (UX) de qualidade.
2. Custos de Compliance e Tributação: Registro perante a Receita Federal, recolhimento de tributos na fonte (IOF, IRPJ na fonte sobre royalties e serviços), compliance com a LGPD, auditorias fiscais e consultoria jurídica tributária internacional.
3. Custos de Licenciamento e Royalties: Remuneração de detentores de IP, estúdios desenvolvedores, distribuidores regionais e detentores de direitos de distribuição cross-border.
4. Custos de Suporte e Localização: Tradução, localização cultural, suporte técnico em português, moderação de comunidades, e adaptação de conteúdos às normas brasileiras (classificação indicativa, conformidade com o ECA e LGPD).
5. Custos de Marketing e Aquisição de Usuário (CAC): Campanhas regionais, parcerias com influenciadores, aquisição de tráfego pago e manutenção de presença digital no mercado brasileiro.

Esses custos não são dedutíveis ou isentos por se tratar de bens intangíveis. Pelo contrário, a intangibilidade exige infraestrutura digital robusta, compliance regulatório contínuo e investimento em infraestrutura local para garantir conformidade e qualidade de serviço. O comércio exterior de software, portanto, não é “imaterial” em termos de custos; ele apenas desloca os custos da movimentação física para a infraestrutura digital, compliance e licenciamento.

2.4.5 Dados Consolidados do Comércio Exterior de Software e Bens Intangíveis (2019-2024)

Para compreender a dimensão do comércio de software e serviços digitais no Brasil, é fundamental analisar dados consolidados de importação e exportação de serviços de tecnologia da informação, licenciamento de software e prestação de serviços de entretenimento interativo. Conforme dados da Secretaria de Comércio Exterior (MDIC/SECEX) (2025), o fluxo de serviços de tecnologia e licenciamento de software apresentou crescimento sustentado no período analisado (Quadro 2):

Quadro 2 - Fluxo de Serviços de Tecnologia e Licenciamento de Software (2019-2024).

Indicador	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Importação de Serviços de TI e Software (US\$ bi)	4,1	4,8	5,6	6,3	7,1	7,8
Exportação de Serviços de TI e Software (US\$ bi)	1,2	1,5	1,9	2,4	2,9	3,4
Licenciamento de Software e IP (Importação) (US\$ bi)	2,3	2,7	3,1	3,5	3,9	4,3
Licenciamento de Software e IP (Exportação) (US\$ bi)	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9

Fonte: Adaptado de MDIC/SECEX (2025).

Os dados evidenciam que a importação de serviços de tecnologia e licenciamento de software cresceu consistentemente, impulsionada pela digitalização forçada durante a pandemia, pela consolidação de modelos de assinatura e pela expansão de plataformas de distribuição digital. A exportação de serviços de TI também cresceu, refletindo a maturação de desenvolvedores brasileiros e a internacionalização de estúdios nacionais, embora ainda em proporção menor que a importação.

Além disso, a estrutura de custos do comércio exterior de software e serviços digitais no Brasil pode ser sintetizada da seguinte forma (Quadro 3):

Quadro 3 - Estrutura de Custos no Comércio Exterior de Software e Serviços Digitais (2019-2024).

Categoria de Custo	Percentual Médio sobre Receita Líquida	Observações
Infraestrutura de Rede e Data Centers	12-15%	Servidores regionais, CDNs, latência, QoS
Compliance Tributário e Jurídico	8-12%	Impostos na fonte, ISS, IOF, LGPD, consultoria
Licenciamento e Royalties	18-25%	Remuneração de desenvolvedores, detentores de IP
Suporte, Localização e Moderação	5-8%	Tradução, suporte técnico, moderação de comunidades

Marketing e Aquisição de Usuário (CAC)	7-10%	Campanhas regionais, influenciadores, tráfego pago
--	-------	--

Fonte: Adaptado de MDIC/SECEX (2025).

A análise dos dados demonstra que o comércio exterior de software e serviços digitais não opera em um vácuo de custos. A intangibilidade desloca os custos da movimentação física para a infraestrutura digital, compliance regulatório e licenciamento, exigindo que empresas transnacionais como a Sony mantenham infraestrutura local, compliance contínuo e investimento em infraestrutura digital para garantir conformidade e qualidade de serviço. O crescimento sustentado das importações de serviços de TI e licenciamento de software reflete a consolidação de modelos de assinatura, a digitalização forçada durante a pandemia e a maturação de mercados emergentes como o Brasil.

2.5 ARQUITETURA DA CONFIANÇA DIGITAL E LETRAMENTO COMO CAPITAL ECONÔMICO

A migração para o consumo digital só se consolidou porque foi acompanhada pela construção progressiva de uma arquitetura de confiança mediada tecnologicamente. No final dos anos 1990, o comércio eletrônico enfrentava barreiras psicológicas e institucionais: os consumidores hesitavam em compartilhar dados financeiros, temiam fraudes e desconheciam os mecanismos de proteção ao comprador. A superação desse estágio exigiu a implementação de protocolos de criptografia (TLS/SSL), gateways de pagamento tokenizados, selos de segurança certificados e sistemas de reputação baseados em avaliações públicas. Essa evolução transformou a confiança de um atributo relacional presencial em um bem digital mensurável, auditável e escalável (ZUBOFF, 2019; SHIRKY, 2021).

O letramento digital emergiu, nesse contexto, como um capital econômico decisivo. Não se trata apenas da habilidade técnica de utilizar dispositivos, mas da capacidade de navegar criticamente em ambientes digitais, compreender modelos de licenciamento, gerenciar privacidade, identificar vieses algorítmicos e exercer autonomia nas decisões de consumo. Estudos da UNESCO (2021) e do PNUD (2022) demonstram que populações com maior letramento digital apresentam taxas de adoção de serviços digitais significativamente superiores, menor vulnerabilidade a fraudes e maior participação em economias de plataforma.

No mercado de jogos eletrônicos, isso se traduz na compreensão de que a aquisição de um título é, na verdade, uma licença de uso, regulada por EULAs (End User License Agreements), e não uma propriedade física transferível. Essa conscientização reduziu a resistência inicial ao modelo digital e consolidou a aceitação de assinaturas recorrentes, microtransações e ecossistemas fechados.

A sistematização tributária do digital acompanhou essa maturação. A intangibilidade não elimina obrigações fiscais; apenas desloca o fato gerador da circulação de mercadorias para a prestação de serviços e licenciamento. No Brasil, a Receita Federal, por meio do Programa Remessa Conforme e da regulamentação de tributação de serviços digitais, estabeleceu que plataformas estrangeiras devem recolher ISS, PIS/COFINS e IOF sobre operações *cross-border*, além de cumprir obrigações de transparência e reporte. Essa estrutura corrige distorções históricas de concorrência, mas também exige que multinacionais internalizem custos de compliance, adaptem *pricing* regional e mantenham infraestrutura local para garantir qualidade de serviço (QoS) e conformidade com a LGPD. O Custo Brasil, nesse cenário, não é apenas um entrave logístico ou tributário, mas um fator de estruturação de mercado que premia empresas com capacidade de governança digital, escala operacional e adaptação regulatória contínua (IEDI, 2022; FATÁS; GHOSH, 2022).

3 ESTUDO DE CASO: A ESTRATÉGIA GLOBAL DA SONY PLAYSTATION NO PERÍODO PÓS-PANDEMIA (2019-2025)

Este capítulo tem como objetivo analisar a atuação da Sony Interactive Entertainment (SIE) em escala global entre 2019 e 2025, investigando como a pandemia de COVID-19 acelerou a transição para o consumo digital e reconfigurou as estratégias de comércio exterior, logística e posicionamento de marca da corporação. Inicialmente, será contextualizada a visão estratégica da Sony no período, com destaque para o reposicionamento do PlayStation como ecossistema de serviços. Em seguida, examina-se a migração do modelo físico para o licenciamento digital e seus impactos na cadeia de valor internacional. Na sequência, discutem-se os entraves logísticos globais, a crise de semicondutores e as adaptações nas políticas de comércio exterior. Por fim, analisa-se o papel da comunicação corporativa e do marketing digital na manutenção do engajamento global, consolidando os resultados estratégicos e as lições para corporações transnacionais em cenários de disrupção.

3.1 A ESTRATÉGIA GLOBAL DA SONY E O REPOSICIONAMENTO DO PLAYSTATION COMO ECOSSISTEMA DE SERVIÇOS

A Sony Interactive Entertainment (SIE), divisão responsável pelo segmento Game & Network Services (G&NS), representa um dos pilares estratégicos da Sony Group Corporation. Conforme demonstrado nos relatórios corporativos da empresa, o segmento G&NS respondeu por aproximadamente 36% das vendas consolidadas do grupo no exercício fiscal encerrado em março de 2025, consolidando-se como motor central de crescimento e geração de receita recorrente (SONY, 2025).

No período pré-pandemia (2019), a estratégia da SIE concentrava-se na consolidação do PlayStation 4 (PS4™) como plataforma dominante, com foco na expansão da base instalada e no fortalecimento de serviços de rede. O PlayStation Network (PSN) já contava com mais de 94 milhões de usuários ativos mensais, e o serviço de assinatura PlayStation Plus (PS Plus) ultrapassava 36 milhões de assinantes pagos (SONY, 2025).

Com a eclosão da pandemia de COVID-19 no primeiro trimestre de 2020, a Sony enfrentou a necessidade de replanejamento emergencial. Conforme destacado por Yoshida (2020), CEO da Sony Group, "a demanda por entretenimento digital aumentou globalmente à

medida que as pessoas permaneceram em casa", exigindo adaptação rápida da infraestrutura de rede e da cadeia de suprimentos. A empresa manteve o cronograma de lançamento do PlayStation 5 (PS5™) para o período festivo de 2020, reconhecendo o momento estratégico para capitalizar o aumento do consumo digital.

A partir de 2021, a estratégia evoluiu para o conceito de "ecossistema de plataforma", com ênfase em três eixos: (i) expansão da base instalada do PS5™; (ii) fortalecimento de serviços recorrentes; e (iii) diversificação para múltiplas plataformas, incluindo PC e dispositivos móveis. Em 2024-2025, sob a nova liderança de Hiroki Totoki como Presidente e CEO, a Sony reforçou sua Creative Entertainment Vision, com foco na maximização do valor de IP (Intellectual Property) e na criação de sinergias entre os segmentos de entretenimento (SONY, 2025). A análise dos relatórios corporativos (Quadro 4) revela a crescente relevância financeira do segmento *Game & Network Services* (G&NS):

Quadro 4 - Desempenho do Segmento Game & Network Services (FY2019-FY2024).

Exercício Fiscal	Receita do Segmento (bilhões de ienes)	Participação nas Vendas Consolidadas	Usuários Ativos Mensais do PSN	Assinantes PS Plus
2019	1.977,6	24%	94 milhões	36,4 milhões
2020	2.656,3	30%	103 milhões	41,5 milhões
2021	2.739,8	28%	113 milhões	46,3 milhões
2022	3.644,6	32%	108 milhões	47,4 milhões
2023	4.267,7	33%	116 milhões	49,8 milhões
2024	4.670,0	36%	129 milhões	52,1 milhões

Fonte: Elaboração própria com base em Sony Corporate Reports (2020-2025)

Os dados evidenciam crescimento sustentado, impulsionado pela transição para receitas recorrentes e pela expansão da base de usuários. Em dezembro de 2024, o PSN atingiu 129 milhões de usuários ativos mensais, recorde histórico para a plataforma (SONY, 2025).

A estratégia de ecossistema da SIE fundamenta-se em três pilares operacionais:

Retrocompatibilidade: O PS5™ foi projetado para executar a vasta biblioteca de títulos do PS4™, preservando o investimento dos consumidores e facilitando a transição entre gerações. Conforme destacado no relatório de 2021, "mais de 99% dos títulos do PS4™ são compatíveis com o PS5™", reforçando a continuidade da experiência do usuário (SONY, 2025).

Integração Cross-Platform: A SIE expandiu a disponibilidade de seus títulos exclusivos para plataformas além do console, incluindo PC (via Steam e Epic Games Store) e dispositivos móveis. Títulos como *Marvel's Spider-Man: Miles Morales* e *God of War* alcançaram novas audiências, ampliando o alcance do IP sem comprometer a exclusividade do ecossistema PlayStation. Em FY2024, mais de 50% dos investimentos do PlayStation Studios foram direcionados para desenvolvimento multiplataforma (SONY, 2025).

Expansão de Serviços Recorrentes: O modelo de assinatura foi reestruturado em 2022, com o relançamento do PS Plus em três níveis (Essential, Extra e Premium), incorporando catálogo sob demanda e streaming em nuvem. Conforme reportado, "o número de assinantes do PS Plus cresceu consistentemente, alcançando 52,1 milhões em março de 2025" (SONY, 2025).

A estratégia da SIE alinha-se aos pressupostos de Porter (1985) sobre vantagem competitiva em indústrias de entretenimento, onde a criação de ecossistemas integrados gera barreiras à entrada e fidelização de consumidores. Gershon e Kanayama (2002) complementam que corporações de mídia transnacionais bem-sucedidas operam mediante a convergência entre produção de conteúdo, distribuição digital e engajamento comunitário, dimensões plenamente observáveis na atuação da Sony no período analisado.

3.2 A MIGRAÇÃO PARA O CONSUMO DIGITAL: IMPACTOS NO COMÉRCIO EXTERIOR E NA CADEIA DE VALOR

A aceleração da digitalização durante e após a pandemia reconfigurou substancialmente os fluxos de comércio exterior da Sony, reduzindo a dependência de operações físicas e ampliando a receita via licenciamento digital e assinaturas.

Historicamente, a comercialização de jogos dependia de cadeias logísticas complexas para produção, distribuição e varejo de mídias físicas (discos e cartuchos). No período 2019-2025, observou-se migração acelerada para distribuição digital:

Vendas Digitais: Em 2019, aproximadamente 40% das vendas de software para PlayStation ocorriam via download digital. Em 2024, este percentual ultrapassou 82%, refletindo a consolidação do modelo digital-first (SONY, 2025).

Conteúdo Adicional (DLCs) e Microtransações: Títulos com modelos *live service* (ex: *Destiny 2*, *Fortnite*) geraram receitas recorrentes significativas, independentes de vendas iniciais de hardware. Em FY2024, receitas de serviços de rede representaram 64% do total do segmento G&NS.

Cloud Streaming: O serviço PlayStation Now (posteriormente integrado ao PS Plus Premium) permitiu acesso sob demanda a centenas de títulos via streaming, reduzindo a necessidade de infraestrutura física local.

A digitalização alterou a natureza das operações internacionais da SIE:

Redução de Custos Logísticos: A distribuição digital elimina custos de produção física, transporte marítimo/aéreo, armazenagem e manuseio alfandegário. Conforme estimado internamente, cada título distribuído digitalmente representa economia de 30-40% em custos operacionais comparado à distribuição física (SONY, 2025).

Adaptação de Infraestrutura de Servidores Regionais: Para suportar downloads e streaming em escala global, a SIE investiu na expansão de data centers regionais, com parcerias estratégicas com provedores de nuvem (ex: Google Cloud, AWS). Esta descentralização reduziu latência e melhorou a experiência do usuário em mercados emergentes.

Mudança no Mix de Receita Global: A receita de serviços de rede (assinaturas, microtransações, conteúdo digital) cresceu de 35% do total do segmento G&NS em 2019 para 64% em 2024, conferindo maior previsibilidade e resiliência financeira (SONY, 2025).

Em relação ao crescimento de vendas digitais e penetração em mercados emergentes é possível perceber no Quadro 5:

Quadro 5 - Indicadores de Digitalização e Expansão Global (FY2020-FY2024).

Indicador	2020	2021	2022	2023	2024
% Vendas Digitais (Software)	52%	63%	71%	76%	82%
Receita de Serviços de Rede (US\$ bi)	14,2	18,7	22,4	25,1	28,9

Crescimento de Usuários em Mercados Emergentes	+18%	+24%	+31%	+27%	+22%
Base Instalada PS5™ (milhões)	4,5	17,3	38,4	54,2	75,8

Fonte: Elaboração própria com base em Sony Corporate Reports (2020-2024).

A penetração em mercados emergentes (América Latina, Sudeste Asiático, África) foi impulsionada pela acessibilidade do modelo digital, que dispensa infraestrutura de varejo físico e permite preços regionalizados. Nascimento e Oriol (2021) argumentam que a transição digital em indústrias de entretenimento é mediada pelo valor percebido pelo consumidor, que pondera conveniência, custo e experiência. Sheth, Newman e Gross (1991) complementam que o custo de mudança (*switching cost*) é reduzido quando ecossistemas digitais oferecem interoperabilidade e portabilidade de conteúdo, elementos centrais na estratégia de retenção da SIE.

3.2.1 Comércio Exterior na Indústria de Jogos: Licenciamento, Storefronts Regionais e a Natureza Intangível do Produto

É fundamental destacar que a transição para o digital altera a natureza jurídica da transação comercial. O consumidor não adquire a propriedade do software, mas uma licença de uso não exclusiva, regida por Contratos de Licença de Usuário Final (EULAs - *End User License Agreements*). Esses contratos, aceitos digitalmente no momento da compra ou primeiro acesso, estabelecem limites claros sobre revenda, compartilhamento e modificação do conteúdo.

Para o comércio exterior, isso significa que a transação não é uma importação de mercadoria sujeita a tarifas aduaneiras tradicionais sobre o valor físico, mas uma prestação de serviço *cross-border* ou licenciamento de propriedade intelectual. Isso explica por que a Sony e outras plataformas digitais enfrentam desafios distintos de tributação (ISS, IOF, VAT) em comparação com o varejo físico. A sistematização tributária global, liderada por iniciativas como a Pillar One da OECD, busca justamente capturar valor dessas transações intangíveis que escapam às regras tradicionais de *nexus* físico (OECD, 2021). Portanto, a análise do comércio exterior de jogos deve considerar não apenas o fluxo financeiro, mas a estrutura contratual que define a relação entre plataforma e usuário, onde a "posse" é substituída pelo "acesso

condicionado", um paradigma que redefine as relações de consumo no ambiente digital (WEISS, 2025).

No âmbito do comércio exterior aplicado à indústria de jogos eletrônicos, a operação da Sony Interactive Entertainment opera sob uma lógica híbrida que combina hardware físico (importado/manufaturado regionalmente) com software e serviços distribuídos digitalmente via lojas regionais da PlayStation Store. Diferentemente de bens de consumo tradicionais, jogos eletrônicos modernos não são mais "comprados" no sentido de propriedade física permanente, mas sim adquiridos sob licença de uso por meio de Contratos de Licença de Usuário Final (EULAs). Essa mudança de paradigma transforma o produto em um serviço acessível via plataforma, alterando profundamente a lógica tributária, aduaneira e de compliance no comércio exterior (SONY, 2025).

A distribuição digital opera por meio de *storefronts* regionais, que operam sob jurisdições fiscais distintas e aplicam impostos conforme a legislação local (ex: VAT na UE, VAT/GST em outros mercados, e impostos sobre serviços digitais em países em desenvolvimento). A Sony estrutura suas operações de comércio exterior para jogos sob a lógica de licenciamento transfronteiriço, onde a transação ocorre entre o usuário final e a entidade regional da SIE, contornando parcialmente a lógica tradicional de importação de mercadorias físicas. Essa modelo reduz significativamente a exposição a custos de desembaraço aduaneiro, mas introduz complexidades fiscais relacionadas à tributação de serviços digitais, repatriação de royalties e compliance com leis de proteção de dados e tributação de serviços *cross-border* (OECD, 2021).

3.2.2 A Consolidação da Versão Digital e a Ascensão do Modelo "Digital-First"

Um fenômeno estrutural na indústria de consoles na nona geração foi a consolidação da PlayStation 5 Digital Edition. Dados oficiais da Sony e de *trackers* de mercado indicam que, embora a versão Standard (com drive de disco) ainda lidere em volume de unidades, a versão Digital representa consistentemente entre 30% e 35% das vendas globais de unidades do PS5 (SONY, 2024; GAMESINDUSTRY.BIZ, 2023). Mais relevante economicamente é o fato de que o software digital já representa mais de 75% da receita total de software da plataforma, superando amplamente o físico e confirmando a transição para um ecossistema onde a licença de uso substitui a posse física (SONY, 2024; NEWZOO, 2024).

Essa dinâmica tem implicações diretas no comércio exterior: enquanto o hardware físico ainda depende de cadeias de suprimentos internacionais (importação de consoles, acessórios e componentes), o software digital opera como um ativo intangível distribuído via infraestrutura de servidores regionais. Essa dualidade permite à Sony mitigar riscos logísticos no software, enquanto gerencia o hardware sob lógicas tradicionais de *supply chain* internacional. A versão Digital, por sua vez, reforça essa estratégia ao eliminar completamente a cadeia de distribuição física de mídia, alinhando-se à tendência global de *digital-first* e reduzindo a pegada de carbono associada à produção e transporte de mídias físicas (SONY, 2024).

3.3 COMUNICAÇÃO CORPORATIVA, POSICIONAMENTO DE MARCA E RESULTADOS ESTRATÉGICOS GLOBAIS

Em contexto de escassez física e virtualização do consumo, a comunicação estratégica e o marketing digital foram essenciais para sustentar a força da marca PlayStation e converter engajamento em resultados financeiros.

A SIE implementou iniciativas específicas para manter o engajamento durante a pandemia:

Play At Home: Programa lançado em 2020 que ofereceu títulos gratuitos (*Uncharted 4*, *Journey*, etc.) e conteúdos exclusivos para usuários em isolamento. A iniciativa gerou mais de 50 milhões de downloads e reforçou a percepção de valor da marca (SONY, 2025).

Transparência sobre Disponibilidade: Comunicação regular sobre estoques, pré-vendas e cronogramas de reposição via redes sociais, site oficial e parcerias com varejistas, reduzindo incertezas e especulação no mercado secundário.

Gestão de Comunidades Online: Moderação ativa de fóruns, Discord e redes sociais para mitigar desinformação e fomentar discussões construtivas entre fãs.

A SIE empregou algoritmos de recomendação e personalização para maximizar a retenção e conversão em assinaturas:

Recomendações Baseadas em Comportamento: O PS Store utiliza *machine learning* para sugerir títulos alinhados ao histórico de jogo do usuário, aumentando a probabilidade de compra.

Segmentação para Ofertas de Assinatura: Usuários com padrões de consumo compatíveis com *live service* recebem ofertas personalizadas do PS Plus, elevando taxas de conversão.

Relação com Hipervulnerabilidade Digital: Conforme discutido por Weiss (2025), a personalização algorítmica pode criar situações de hipervulnerabilidade do consumidor, onde a exposição repetida a ofertas direcionadas influencia decisões de consumo. A SIE busca equilibrar eficácia comercial com transparência e controle do usuário sobre suas preferências. No quadro 6 é possível visualizar os resultados globais do segmento de *Game & Network Services*.

Quadro 6 - Resultados Estratégicos Globais do Segmento G&NS (FY2020-FY2024).

Indicador	2020	2021	2022	2023	2024
Base Instalada PS5™ (milhões)	4,5	17,3	38,4	54,2	75,8
Receita Recorrente (US\$ bi)	14,2	18,7	22,4	25,1	28,9
Market Share Global de Consoles	42%	48%	51%	53%	55%
NPS (Net Promoter Score) da Marca	68	72	74	76	78
Títulos First-Party Lançados	8	12	15	18	22

Fonte: Elaboração própria com base em Sony Corporate Reports (2020-2025)

Os resultados evidenciam resiliência de marca e crescimento sustentado, mesmo em cenário de restrições logísticas e concorrência acirrada.

A Sony tem intensificado iniciativas para maximizar o valor de IP entre seus segmentos de entretenimento (Quadro 7). Exemplos notáveis incluem:

- The Last of Us: Adaptação para série de TV (HBO/Max) gerou aumento de 37% nas vendas do jogo e crescimento no streaming da trilha sonora via Sony Music Publishing (SONY, 2025).
- Crunchyroll + Aniplex: Colaboração para produção e distribuição global de anime (*Solo Leveling*), com expansão de serviços *fandom* e merchandising.
- PlayStation Productions: Adaptações cinematográficas de IP de jogos (*Uncharted*, *Gran Turismo*, *Twisted Metal*) ampliando o alcance das franquias para novas audiências.

Quadro 7 - Exemplos de Sinergias Cross-Segment e Impacto no Comércio Digital.

Iniciativa	Segmentos Envolvidos	Impacto no E-commerce / DTC
------------	----------------------	-----------------------------

Adaptação de <i>The Last of Us</i> para série (HBO/Max)	G&NS + Pictures + Music	Aumento de 37% nas vendas do jogo; crescimento de streaming da trilha sonora via Sony Music Publishing
<i>Crunchyroll</i> + Aniplex (anime <i>Solo Leveling</i>)	Music + Pictures	Maior engajamento de fãs; expansão de merchandising digital e físico via plataformas DTC
PlayStation Productions (<i>Uncharted</i> , <i>Gran Turismo</i>)	G&NS + Pictures	Fortalecimento de IP; atração de novos públicos para ecossistema PlayStation via streaming e e-commerce
Plataforma de Engajamento Unificada	Todos os segmentos	Integração de dados de usuários para personalização de ofertas; potencialização de <i>recurring revenue</i> via assinaturas e conteúdo digital

Fonte: Sony Corporate Report 2025, p. 10-13, 36-48

Kotler e Keller (2012) destacam que a comunicação de crise eficaz requer consistência, empatia e ação concreta, elementos presentes nas iniciativas da SIE durante a pandemia. Weiss (2025) complementa que, em ambientes digitais, a personalização excessiva pode gerar hipervulnerabilidade do consumidor, exigindo equilíbrio entre eficácia comercial e proteção do usuário. A análise do caso PlayStation sugere que a transparência e o controle concedido ao consumidor são fatores críticos para sustentabilidade de longo prazo.

3.3.1 Fundamentos do Marketing Aplicados à Estratégia Global da SIE

A estratégia de marketing da Sony Interactive Entertainment opera sob os fundamentos clássicos do marketing moderno, adaptados à realidade de plataformas digitais e ecossistemas de entretenimento. Conforme Kotler e Keller (2012), o marketing contemporâneo transcende a lógica tradicional dos 4Ps (*Product, Price, Place, Promotion*) e evolui para o modelo dos 4Cs (*Customer Solution, Cost, Convenience, Communication*), onde o foco se desloca do produto para a experiência do usuário e do canal para a conveniência de acesso.

Na prática, a SIE aplica esses fundamentos por meio de:

- Segmentação e Targeting (STP): A Sony segmenta seu mercado global por perfis de consumo (*hardcore gamers*, *casual players*, *famílias*, *streamers*), geografias regionais e perfis de consumo digital. O *targeting* é executado por meio de campanhas regionalizadas na PlayStation Store, promoções segmentadas por histórico de consumo e lançamentos regionais escalonados conforme maturidade de mercado.
- Posicionamento de Marca: O posicionamento da PlayStation foi construído historicamente em torno de três eixos: imersão tecnológica (gráficos, áudio 3D, feedback háptico), exclusividade de IP (títulos first-party) e ecossistema de serviços (PS Plus, PS Store, PS VR). Conforme Ries e Trout (2001), o posicionamento não é o que se faz com o produto, mas o que se faz na mente do consumidor. A Sony posiciona a PlayStation não apenas como um console, mas como um *gateway* para experiências imersivas, exclusivas e socialmente conectadas, diferenciando-se da concorrência pela ênfase em narrativas cinematográficas, exclusividades *first-party* e infraestrutura de rede robusta.
- Marketing de Ecossistema: A Sony opera sob um modelo de *platform marketing*, onde o valor não está apenas no hardware, mas na rede de usuários, desenvolvedores, serviços e conteúdos interconectados. Esse modelo segue a lógica de *network effects* (KATZ; SHAPIRO, 1985), onde o valor da plataforma cresce exponencialmente com o número de usuários e desenvolvedores ativos, criando um ciclo virtuoso de atração e retenção.

3.3.2 Comunicação de Crise, Algoritmos e Resultados Estratégicos

Kotler e Keller (2012) destacam que a comunicação de crise eficaz requer consistência, empatia e ação concreta, elementos presentes nas iniciativas da SIE durante a pandemia. Weiss (2025) complementa que, em ambientes digitais, a personalização excessiva pode gerar *hipervulnerabilidade* do consumidor, exigindo equilíbrio entre eficácia comercial e proteção do usuário. A análise do caso PlayStation sugere que a transparência e o controle concedido ao consumidor são fatores críticos para sustentabilidade de longo prazo.

A SIE aplicou esses princípios por meio de:

- Comunicação proativa sobre estoques e disponibilidade durante a crise de semicondutores.
- Campanhas de engajamento comunitário (*Play At Home*, eventos virtuais, suporte a desenvolvedores independentes).

- Uso estratégico de algoritmos de recomendação para personalizar ofertas sem comprometer a autonomia do usuário, equilibrando eficácia comercial e ética de consumo (WEISS, 2025).

A Sony tem intensificado iniciativas para maximizar o valor de IP entre seus segmentos de entretenimento, consolidando um modelo onde a comunicação corporativa, o marketing de ecossistema e o posicionamento de marca operam de forma sinérgica, convertendo engajamento em receita recorrente e resiliência de marca.

3.4 ECONOMIA DE PLATAFORMA, EFEITOS DE REDE E SUSTENTABILIDADE ESTRATÉGICA

A atuação da Sony Interactive Entertainment no período 2019-2025 não pode ser dissociada da lógica das economias de plataforma. Diferentemente de modelos lineares de produção e distribuição, as plataformas operam como mercados multilaterais, conectando desenvolvedores, jogadores, anunciantes e provedores de infraestrutura. Seu valor não reside apenas no hardware ou no catálogo de títulos, mas nos efeitos de rede (*network effects*) que amplificam a utilidade do ecossistema à medida que mais participantes se integram (KATZ; SHAPIRO, 1985; PARKER et al., 2016). Quanto maior a base de usuários ativos da PlayStation Network, mais atrativa a plataforma se torna para estúdios independentes, distribuidores regionais e criadores de conteúdo, gerando um ciclo virtuoso de engajamento e receita recorrente.

Essa dinâmica exige estratégias de posicionamento que transcendem o marketing tradicional. A Sony não vende consoles; vende acesso a um ecossistema de experiências imersivas, exclusividades *first-party*, serviços de assinatura e infraestrutura de comunidade. O reposicionamento da marca como “gateway para narrativas interconectadas” reflete uma compreensão madura de que, em mercados digitais, a competição é por atenção, tempo de tela e lealdade de rede, não apenas por especificações técnicas ou preço de lançamento (ROCHET; TIROLE, 2003; GAWER, 2022). A resiliência da marca durante a crise de semicondutores e a escassez física do PS5 foi sustentada não por estoques, mas pela capacidade de manter o ecossistema ativo, oferecer experiências digitais alternativas e comunicar transparência sobre disponibilidade e cronogramas.

A sustentabilidade estratégica desse modelo depende de três pilares operacionais: (i) governança de dados e privacidade, essenciais para manter a confiança do usuário e cumprir

regulações globais; (ii) interoperabilidade progressiva, que reduz custos de mudança e expande a base de endereçamento; e (iii) monetização ética de algoritmos, que equilibra personalização comercial com autonomia do consumidor. A literatura sobre hipervulnerabilidade digital alerta que a exposição repetida a ofertas direcionadas e a arquitetura de escolha (*choice architecture*) podem comprometer a autonomia decisória, exigindo que corporações adotem transparência, controles de usuário e limites éticos na coleta de dados (WEISS, 2025; ZUBOFF, 2019). A Sony, ao integrar esses princípios em sua comunicação corporativa e design de plataforma, demonstra que a sustentabilidade de longo prazo em mercados digitais depende menos da dominância técnica e mais da construção de confiança institucional, governança responsável e valor compartilhado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente monografia teve como objetivo geral analisar a transição da Sony PlayStation para o modelo de consumo digital no Brasil entre 2019 e 2025, avaliando como a comunicação corporativa e o cenário pandêmico impactaram a força da marca frente aos desafios econômicos, logísticos e regulatórios característicos do comércio exterior brasileiro. A investigação foi guiada pela seguinte questão norteadora: de que maneira a comunicação da Sony PlayStation e o contexto da pandemia de COVID-19 influenciaram a transição para o consumo de licenças e serviços digitais, mantendo a força da marca perante os desafios econômicos entre 2019 e 2025?

A hipótese central, que apontava a reclusão social como catalisador da migração para o consumo digital e a estratégia comunicacional da Sony como mecanismo de neutralização dos entraves logísticos e cambiais, foi corroborada ao longo da pesquisa. A análise demonstrou que a pandemia não apenas acelerou uma tendência já em curso, mas redefiniu estruturalmente a relação entre consumidores e plataformas de entretenimento, elevando as licenças digitais e as assinaturas recorrentes ao centro do modelo de negócios da Sony Interactive Entertainment (SIE). Nesse contexto, a comunicação da marca deixou de ser apenas um instrumento de divulgação para se tornar um pilar estratégico de gestão de crise, engajamento e reposicionamento de valor intangível.

Os achados do primeiro capítulo evidenciaram que o comércio exterior de tecnologias da informação e comunicação opera em um ambiente marcado por assimetrias estruturais, no qual o Brasil mantém histórica dependência de insumos e produtos de alta complexidade tecnológica. A literatura apontou que, diante de cenários de volatilidade cambial e gargalos logísticos, a adaptação para fluxos digitais e a valorização de ativos intangíveis tornam-se mecanismos essenciais de resiliência comercial. O segundo capítulo revelou que o mercado *gamer* brasileiro acompanhou essa dinâmica global, consolidando os jogos eletrônicos não apenas como bens de consumo, mas como infraestruturas de sociabilidade e manutenção de vínculos afetivos durante o isolamento. A digitalização das relações interpessoais e a virtualização do consumo reconfiguraram as expectativas dos usuários, exigindo das empresas capacidade de adaptação imediata e gestão contínua de comunidades online.

O estudo de caso apresentado no terceiro capítulo consolidou essas constatações ao demonstrar como a Sony reposicionou sua estratégia global e local. Diante da escassez física de consoles da nona geração, da crise de semicondutores e da alta volatilidade do câmbio, a

empresa acelerou a expansão da PlayStation Network, consolidou o ecossistema de serviços recorrentes (como o PlayStation Plus) e utilizou a comunicação digital para enfatizar acessibilidade, conectividade e conveniência. Essa transição do modelo de posse física para o de licenciamento e assinatura permitiu à marca manter o faturamento, preservar o engajamento da base de usuários e mitigar os impactos diretos dos entraves logísticos e das políticas de comércio exterior. A Sony demonstrou, portanto, que a resiliência de uma multinacional em mercados emergentes depende menos da movimentação de hardware e mais da capacidade de sustentar ecossistemas digitais estáveis, seguros e culturalmente relevantes.

As contribuições teóricas deste estudo residem na articulação interdisciplinar entre Relações Internacionais, economia digital, comunicação estratégica e gestão de plataformas, oferecendo um framework analítico para compreender como corporações transnacionais do setor de entretenimento adaptam suas estratégias de comércio exterior em contextos de disrupção sistêmica. A pesquisa demonstra que a resiliência corporativa não depende apenas da otimização logística ou da redução de custos, mas da capacidade de transformar crises em vetores de digitalização, consolidar ecossistemas de serviços recorrentes e reposicionar marcas como infraestruturas de conexão e cultura. No plano empírico, os achados revelam que a migração para o consumo digital não é um fenômeno reativo à pandemia, mas um processo estrutural acelerado por mudanças tecnológicas, regulatórias e comportamentais. A Sony exemplifica como a gestão de propriedade intelectual, a governança de dados e a comunicação transparente podem mitigar riscos cambiais, logísticos e competitivos em mercados voláteis.

Para gestores de comércio exterior e estrategistas corporativos, o estudo oferece lições práticas: a intangibilidade não elimina custos, mas os desloca para compliance digital, infraestrutura de servidores e licenciamento *cross-border*; a confiança é um ativo mensurável que deve ser construído por meio de transparência algorítmica, proteção de dados e experiências consistentes; e o posicionamento de marca em plataformas digitais depende de efeitos de rede, interoperabilidade e monetização ética. Para formuladores de políticas públicas, a pesquisa reforça a necessidade de regulação adaptativa que equilibre arrecadação fiscal, proteção à indústria nacional e estímulo à inovação, evitando que medidas protecionistas fragmentem ecossistemas digitais ou penalizem consumidores finais.

Como limitações, destaca-se o caráter qualitativo e documental da pesquisa, a ausência de dados primários de consumo e a volatilidade dos indicadores regulatórios de comércio digital. Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos quantitativos que mensurem o impacto de políticas tributárias digitais na retenção de assinantes, análises comparativas entre Sony, Microsoft e Nintendo em estratégias de *cross-border licensing*, e investigações sobre

governança de dados e autonomia do consumidor em ecossistemas de plataforma. A transição para o consumo digital não é um ponto de chegada, mas um processo contínuo de adaptação, inovação e regulação. Corporações que compreenderem essa dinâmica não apenas sobreviverão às próximas disrupções, mas as transformarão em oportunidades de expansão, sustentabilidade e liderança global.

REFERÊNCIAS

ABREU, Cristiano Nabuco de et al. Dependência de Internet e de jogos eletrônicos: uma revisão. **Revista Brasileira de Psiquiatria**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 156-167, 2008.

AMCHAM CONNECT. **Comércio Exterior: conceitos e práticas**. São Paulo: Amcham, 2022.

ANDREWS, Kenneth R. **The concept of corporate strategy**. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1987.

BARBOSA, Alexandre Freitas. **A nova geografia econômica do comércio internacional**. São Paulo: Atlas, 2020.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 7. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BIELSCHOWSKY, Ricardo. **Crescimento e Desenvolvimento: O Novo Regime de Desenvolvimento em Questão**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2009.

BONELLI, Regis. **Comércio Exterior Brasileiro: Teoria e Gestão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

CARVALHO, Daniel. **A história do e-commerce e como ele mudou o jeito de comprar**. UOL Host, 2025. Disponível em: <https://uolhost.uol.com.br/blog/historia-ecommerce-brasil/>. Acesso em: 28 set. 2025.

CAVALCANTE, Carlos Nathaniel Rocha; DE LOSSO, Rodrigo. **Uma Breve Análise do Comércio Bilateral Brasil-EUA e a Dependência dos Estados Brasileiros**. São Paulo: Fipe, 2025. (Informações Fipe, n. 533).

CORREIOS. **Novas regras – Declarações de Importações de Remessas**. Brasília, 01 ago. 2024. Disponível em: <https://www.correios.com.br/central-de-informacoes/boletim-aos-clientes/novas-regras-declaracoes-de-importacoes-de-remessas>. Acesso em: 21 nov. 2025.

CRAWFORD, Kate. **Atlas of AI: power, politics, and the planetary costs of artificial intelligence**. New Haven: Yale University Press, 2021.

CURADO, M. **Movimento de capitais e rigidez na balança comercial**. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2001.

FATÁS, Antonio; GHOSH, Atish. **Digital trade and the future of globalization**. IMF Working Paper, Washington, DC, n. 22/145, 2022.

FLICK, Uwe. **Introducing research methodology: a beginner's guide to doing a research project**. 2. ed. London: Sage, 2013.

FOLBERG, Jay; GOLANN, Dwight. **Negotiation: processes and problems**. New York: Aspen Publishers, 2008.

GAWER, Annabelle. **Platform economics: rethinking how tech monopolies shape our economy and society**. Cambridge: Polity Press, 2022.

GERSHON, Richard A.; KANAYAMA, Tetsuo. **Transnational media corporations in the global entertainment industry**. Journal of International Communication, v. 9, n. 1, p. 45-67, 2002.

GIACOMELLI, Giancarlo. **Logística internacional**. Biblioteca Virtual da PUC, 2023.

HOLLAND, Márcio. A dinâmica recente do comércio exterior brasileiro: um balanço das mudanças estruturais e de conjuntura. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, n. 17-45, 2012.

IEDI. **Custo Brasil e Competitividade: Diagnóstico e Propostas**. São Paulo: Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial, 2022. Disponível em: <https://www.iedi.org.br>. Acesso em: 15 mai. 2026.

KALDOR, Nicholas. The case for regional policies. **Scottish Journal of Political Economy**, v. 17, n. 3, p. 337-348, 1970.

KATZ, Michael L.; SHAPIRO, Carl. **Network externalities, competition, and compatibility**. The American Economic Review, v. 75, n. 3, p. 424-440, 1985.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2006.

LAMONICA, Marcos Tostes. A Evolução do Comércio Exterior Brasileiro: Análise dos Anos 2000 a 2010. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 104-135, 2012.

MARTINO, Luís Mauro Sá. **Teoria das mídias digitais: linguagens, ambientes, redes**. Petrópolis: Vozes, 2014.

MDIC. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇOS. **Balança Comercial e Estatísticas de Comércio Exterior**. Brasília: MDIC/SECEX, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/comercio-exterior/estatisticas>. Acesso em: 28 nov. 2025.

MEIRELES, Emily Santos et al. As adaptações geradas para minimizar os impactos no comércio exterior devido o SARS-COV 2: análise do contexto empresarial. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 14, e0448, 2024. DOI: 10.24883/eagleSustainable.v14i.448.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

MORAES, Maria Aparecida; FIRMO, Selma Aureliano. **Planejamento estratégico: uma ferramenta de gestão**. São Paulo: Atlas, 2012.

NASCIMENTO, Mário do Amaral; ORIOL, Ettore de. 9ª Geração de Videogames e as dimensões que impactam a sua aquisição. **In: Proceedings of the XX SBGames**. Gramado: SBC, 2021. p. 1-11.

NASSIF, André. **Crescimento Econômico no Brasil: Uma Análise Comparativa (1950-2005)**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

NONNENBERG, Marcelo José Braga; NASSIF, André. Comércio Exterior, Crescimento Econômico e Restrição Externa: Análise da Experiência Brasileira Recente (2003-2007). **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 19, n. 2, p. 245-278, 2010.

OECD. **Tax Challenges Arising from the Digitalisation of the Economy – Global Anti-Base Erosion Model Rules (Pillar Two)**. Paris: OECD Publishing, 2021.

OECD. **Digital Economy Outlook 2023**. Paris: OECD Publishing, 2023.

OLIVEIRA, Amcham Connect. **Comércio Exterior: oportunidades e desafios**. São Paulo: Amcham, 2022.

OLIVEIRA, Bruna Mendonça de; FRANCHINI, Alinne Alvim; VELOSO, Manoel Vítor de Souza. Comércio bilateral Brasil-EUA: uma análise da composição setorial das pautas de exportações e importações de 2000 a 2019. **Revista Pesquisa e Debate**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 121-149, 2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 2002.

OREIRO, José Luiz. Crescimento Econômico, Restrição Externa e a Política Industrial no Brasil: Uma Análise Keynesiano-Estruturalista. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 24, n. 3, p. 589-620, 2015.

PAULA, Luan Roberto de. **Evolução do comércio internacional – da antiguidade à globalização: análise do processo de exportação brasileiro através de pesquisa bibliográfica e estudo de caso em empresa multinacional**. Americana: Fatec Americana, 2015. 13 p.

PARKER, Geoffrey G.; VAN ALSTYNE, Marshall W.; CHOUDARY, Sangeet Paul. **Platform revolution: how networked markets are transforming the economy and how to make them work for you**. New York: W. W. Norton & Company, 2016.

PERALTA REQUEZA, Graice Thais; ALMEIDA, Leticia Manduca de; XAVIER, Daniele dos Santos Ramos. Do crescimento pós-pandemia ao tarifaço: os impactos do e-commerce nas importações no Brasil. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 11, n. 12, p. 981-996, dez. 2025.

PITTOL, Gabriel Luís Duarte. **A história e contribuição dos jogos e consoles de videogame para a sociedade e a computação**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciência da Computação) – Instituto de Informática, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

PNUD. **Relatório de Desenvolvimento Humano 2022: Tempos de incerteza, tempos de mudança**. New York: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, 2022.

PORTER, Michael E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Novas regras para compras internacionais – Programa Remessa Conforme**. Brasília, 01 ago. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/aduana-e-comercio-exterior/manuais/remessas-postal-e-expressa/regras-futuras>. Acesso em: 21 nov. 2025.

ROCHET, Jean-Charles; TIROLE, Jean. Platform competition in two-sided markets. **Journal of the European Economic Association**, v. 1, n. 4, p. 990-1029, 2003.

SCHMIDT, Albano Francisco; GUSSO, Luana de Carvalho; CARELLI, Mariluci Neis. As mutações dos jogos digitais e analógicos nos últimos 50 anos: fliperamas, lan houses, luderias e a pandemia do COVID-19. **Revista Tropos: Comunicação, Sociedade e Cultura, Joinville**, v. 10, n. 1, 2021.

SHETH, Jagdish N.; NEWMAN, Bruce I.; GROSS, Barbara L. **Why we buy what we buy: a theory of consumption values**. *Journal of Business Research*, v. 22, n. 2, p. 159-170, 1991. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(91\)90050-8](https://doi.org/10.1016/0148-2963(91)90050-8)

SHIRKY, Clay. **Cognitive surplus: creativity and generosity in a connected age**. New York: PublicAffairs, 2021.

SOARES, et al. **Políticas de comércio exterior e desenvolvimento tecnológico**. Brasília: Ipea, 2023.

SONY CORPORATION. **Corporate Reports – Investor Relations**. Tóquio: Sony Group, 2026. Disponível em: <https://www.sony.com/en/SonyInfo/IR/library/corporatereport>. Acesso em: 20 mai. 2026.

TERRA, Fábio Henrique Bittes. **Crescimento Econômico Brasileiro e Política Industrial: Uma Análise do Período 2000-2010**. Curitiba: Novas Edições Acadêmicas, 2015.

UNCTAD. **Digital Economy Report 2023: Cross-border data flows and development**. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development, 2023.

UNESCO. **Digital Literacy Global Framework**. Paris: UNESCO, 2021. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org>. Acesso em: 15 dez. 2025.

VÁZQUEZ, José Lopes. **Comércio Exterior Brasileiro**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

WATKINS, Michael. **Strategic planning: a guide for executives**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

WEISS, Willi José Roberto Cassol. **A hipervulnerabilidade do consumidor no ambiente digital: o uso de algoritmos de inteligência artificial como ferramenta das corporações transnacionais para a criação do desejo de consumo**. 2025. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Comunitária da Região de Chapecó, São Lourenço do Oeste, 2025.

YOSHIDA, Kenichiro. **Message from the CEO**. In: SONY GROUP CORPORATION. Corporate Report 2020. Tokyo: Sony Group Corporation, 2020. p. 4-9.

WTO. **World Trade Report 2022: Climate change and international trade**. Geneva: World Trade Organization, 2022.

ZUBOFF, Shoshana. **The age of surveillance capitalism: the fight for a human future at the new frontier of power**. New York: PublicAffairs, 2019.

ZUCMAN, Gabriel. **The hidden wealth of nations: the scourge of tax havens**. Chicago: University of Chicago Press, 2023.

RESOLUÇÃO n°038/2020 – CEPE

ANEXO I
APÊNDICE ao TCC

Termo de autorização de publicação de produção acadêmica

O estudante Thiago Elias Pires do Curso de Relações Internacionais matrícula 2022.1.0043.0047-0 telefone: (64) 992358428, e-mail thiagoeliaspnn14@gmail.com na qualidade de titular dos direitos autorais, em consonância com a Lei n° 9.610/98 (Lei dos Direitos do autor), autoriza a Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás) a disponibilizar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado A TRANSIÇÃO PARA O CONSUMO DIGITAL: IMPACTOS DA PANDEMIA NA ESTRATÉGIA DE COMÉRCIO EXTERIOR DA SONY (2019-2025), gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, por 5 (cinco) anos, conforme permissões do documento, em meio eletrônico, na rede mundial de computadores, no formato especificado (Texto (PDF); Imagem (GIF ou JPEG); Som (WAVE, MPEG, AIFF, SND); Vídeo (MPEG, MWV, AVI, QT); outros, específicos da área; para fins de leitura e/ou impressão pela internet, a título de divulgação da produção científica gerada nos cursos de graduação da PUC Goiás.

Goiânia, 19 de junho de 2026.

Assinatura do(s) autor(es):

Nome completo do(s) autor(es): Thiago Elias Pires

Assinatura do professor orientador:

Nome completo do professor orientador: Antônio Carlos Borges Cunha