CENTRO UNIVERSITÁRIO FEI
LISANE VALDO

AS DIFICULDADES DA INTERNACIONALIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS DIGITAIS

São Paulo
2020

LISANE VALDO

AS DIFICULDADES DA INTERNACIONALIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS DIGITAIS

Dissertação de Mestrado apresentada ao Centro
Universitário FEI, para obtenção do título de
Mestre em Administração. Orientada pela
Profa. Dra. Fernanda Cahen.

São Paulo

2020

Valdo, Lisane.

As dificuldades da internacionalização dos negócios digitais / Lisane Valdo. São Paulo, 2020.

69 f. : il.

Dissertação - Centro Universitário FEI.

Orientadora: Prof.^a Dra. Fernanda Cahen.

1. Dificuldades da internacionalização. 2. Empresas digitais. 3. Negócios virtuais. I. Cahen, Fernanda, orient. II. Título.

**APRESENTAÇÃO DE DISSERTAÇÃO
ATA DA BANCA JULGADORA**

Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração

MESTRADO PPGA-10

Aluno: Lisane Valdo

Matrícula: 311810-6

Título do Trabalho: Dificuldades de Internacionalização dos Negócios Digitais

Área de Concentração: Gestão da Inovação

Orientador: Profa. Dra. Fernanda Cecília Ribeiro Cahen

Data da realização da defesa: 30 / 09 / 2020.

Avaliação da Banca Examinadora:

ORIGINAL ASSINADA

São Paulo, 30 / 09 / 2020.

MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Fernanda Cecília Ribeiro Cahen Ass.: _____

Prof. Dr. Henrique Machado Barros Ass.: _____

Prof. Dr. Mario Henrique Ogasavara Ass.: _____

A Banca Julgadora acima-assinada atribuiu ao aluno o seguinte resultado:

APROVADO ☐

REPROVADO ☐

VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO

APROVO A VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO EM QUE
FORAM INCLUÍDAS AS RECOMENDAÇÕES DA BANCA
EXAMINADORA

Aprovação do Coordenador do Programa de Pós-graduação

Prof. Dr. Henrique Machado Barros

RESUMO

Os desafios da internacionalização de empresas digitais têm sido descritos de forma heterogênea pela literatura de Empreendedorismo Internacional (EI). A dimensão digital dessas empresas permite-lhes quebrar a tradicional correlação entre ativos no exterior e vendas externas, tornando menos necessária sua presença física nos países-alvo. Ao fazer isso, tais firmas usam novos tipos de estratégias de internacionalização, entre as quais algumas parecem ser muito eficazes para o rápido crescimento internacional com recursos escassos. Porém, as dificuldades de internacionalização dos negócios digitais têm sido narradas em termos gerais, sem levar em consideração as diferentes características dessas empresas. O objetivo deste trabalho é analisar as dificuldades de acesso a mercados externos enfrentados pelas empresas de produtos digitais de internacionalização precoce, também chamadas *International New Ventures* digitais. Foram realizados estudos de caso em seis empresas, e identificados cinco fatores, classificados em externos e internos, que dificultam a entrada dessas firmas em mercados estrangeiros. São eles o mercado da empresa, as características da empresa, seu modelo de negócio, as características do produto, e o tipo de cliente.

Palavras-chave: Dificuldades da internacionalização. Empresas digitais. Negócios virtuais.

ABSTRACT

The International Entrepreneurship literature (IE) has described heterogeneously the challenges for digital companies' internationalization. Their digital dimension allows them to break the traditional correlation between assets abroad and foreign sales, making their physical presence in target countries less necessary. In doing so, these companies use new types of internationalization strategies, of which some seem to be very effective for rapid international growth using scarce resources. However, the difficulties of digital businesses are depicted in general terms, without taking into account their different attributes. The objective of this work is to analyze the difficulties of access to foreign markets faced by digital products' companies of early internationalization, also called Digital-based International New Ventures (digital INVs). We conducted case studies in six firms, and identified five external and internal factors that hamper the entry of such firms in international markets: the company's market, the company's characteristics, its business model, product characteristics, and type of customer.

Keywords: Difficulties of internationalization. Digital firms. Virtual businesses.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Comparação entre <i>Born Global</i> e <i>International New Ventures</i>	12
Quadro 2 - Barreiras à exportação de produtos - Externas.....	17
Quadro 3 - Barreiras à exportação de produtos - Internas.....	18
Quadro 4 - Dificuldade de internacionalização - Comparação.....	24
Quadro 5 - Casos selecionados	27
Quadro 6 - Entrevistas.....	30
Quadro 7 - Dimensões das dificuldades de internacionalização citadas nas entrevistas	48
Quadro 8 - Consolidado - Empresas A, B e C.....	49
Quadro 9 - Consolidado - Empresas D, E e F	51
Figura 1 - Dificuldades de internacionalização resultantes da análise dos casos	54
Quadro 10 - Dificuldades externas de internacionalização das INVs digitais do estudo	54
Quadro 11 - Dificuldades internas de internacionalização das INVs digitais do estudo	57

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	07
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	10
2.1	A ÁREA DE EI E AS EMPRESAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO RÁPIDA	10
2.1.1	Born Globals e INVs	11
2.1.2	Diferenças entre Born Globals e INVs	11
2.2	AS INVS DIGITAIS E SUA INTERNACIONALIZAÇÃO	13
2.3	BARREIRAS À INTERNACIONALIZAÇÃO: INADEQUAÇÃO PARA AS INVS DIGITAIS.....	16
3	METODOLOGIA.....	25
3.1	NATUREZA DA PESQUISA E JUSTIFICATIVA DO MÉTODO	25
3.2	A SELEÇÃO DOS CASOS	25
3.3	COLETA DE DADOS	29
3.4	PROTOCOLO DE ENTREVISTA	30
3.5	ANÁLISE DOS DADOS	30
3.6	ENTREVISTAS	32
4	DESCRIÇÃO DOS DADOS.....	33
4.1	EMPRESA A.....	33
4.2	EMPRESA B	35
4.3	EMPRESA C	39
4.4	EMPRESA D.....	41
4.5	EMPRESA E	43
4.6	EMPRESA F	46
4.7	CONSOLIDAÇÃO DAS ENTREVISTAS	48
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	53
5.1	DIFICULDADES EXTERNAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO	54
5.2	DIFICULDADES INTERNAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO	56
6	CONCLUSÕES.....	63
6.1	LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS	64
	REFERÊNCIAS.....	66

1 INTRODUÇÃO

A economia digital tem transformado o modo como as empresas negociam seus produtos e serviços globalmente (UNCTAD, 2017), e, com isso, novos modelos de negócios surgiram, reconfigurando as estratégias e as estruturas das organizações (BROUTHERS; GEISSER; ROTHLAUF, 2016). O crescimento da economia digital oferece oportunidades sem precedentes à internacionalização das empresas, ao permitir que as *INVs* digitais¹ (*International New Ventures* digitais) expandam suas fronteiras e ofereçam seus produtos internacionalmente (UNCTAD, 2017).

Entretanto, essas mudanças não trazem apenas oportunidades, também impõem novos desafios às empresas, no que diz respeito à internacionalização. Nesse cenário, as empresas precisam adaptar-se a esses mercados e às novas necessidades dos clientes e usuários virtuais. Diante disso, esta pesquisa visa analisar as dificuldades de internacionalização enfrentadas pelas empresas digitais, mais especificadamente as *INVs* digitais.

INVs digitais são empresas que oferecem apenas produtos digitais em seus portfólios, que são distribuídos globalmente por meio da internet. Portanto, a internet exerce um papel central na operação e no modelo de negócio dessas empresas (UNCTAD, 2017), já que seus produtos podem ser oferecidos e vendidos eletronicamente para o mundo todo (BROUTHERS; GEISSER; ROTHLAUF, 2016).

A alta conectividade, a escalada digital e a tecnologia das plataformas digitais mudaram a forma como as *INVs* digitais adquirem novos clientes, e seu alcance de mercado tornou-se global. Apesar de o senso comum indicar que essas empresas digitais estariam menos sujeitas às barreiras à internacionalização, muitas vezes elas enfrentam dificuldades para entrar e permanecer em mercados estrangeiros, e para acessar novos usuários digitais em diferentes países. As barreiras à internacionalização das *INVs* digitais ainda não foram devidamente exploradas pela literatura de Empreendedorismo Internacional (EI), que tem mantido seu foco nos desafios enfrentados pelas empresas de produtos físicos.

Pesquisas internacionais sobre *INVs* têm abordado modelos e processos de exportações, enfatizando produtos físicos (LEONIDOU, 2004; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; OVIATT; MCDOUGALL, 1999). As tradicionais teorias de negócios internacionais falhavam ao explicar os processos de internacionalização rápida nas empresas em estágio inicial de atividades (OVIATT; MCDOUGALL, 1994; SYMEONIDOU; BRUNEEL; AUTIO, 2017).

¹ Usamos neste trabalho a definição em inglês, visto que a literatura nacional não adotou uma tradução específica para descrever esse tipo de empresa.

A aquisição de conhecimento acadêmico por meio de paradigmas de negócios internacionais tem sido superada pela constante transformação do comércio global mediante novas tecnologias da era digital (OJALA; EVERS; RIALP-CRIADO, 2018), mais especificadamente as *INVs* digitais (CAHEN; BORINI, 2020; UNCTAD, 2017).

As *INVs* constituem uma parte da área de estudos de EI, sendo definidas como novas empresas inovadoras, cujo objetivo é a criação de valor e crescimento dos negócios empresariais além das fronteiras nacionais (OVIATT; MCDOUGALL, 1994). O engajamento internacional dessas empresas é alto (CAHEN; BORINI, 2020), caracterizado por vendas digitais, usuários digitais e parcerias conectadas digitalmente a países estrangeiros. A internacionalização física, por sua vez, é caracterizada por modos de entrada contratuais (*non equity entry mode*), tais como escritórios de representação, locais normalmente alugados, com funcionários que trabalham em escritórios compartilhados, *data center hubs*, e parcerias internacionais (UNCTAD, 2017).

A internacionalização das *INVs* de produtos físicos ocorre predominantemente por exportação ou IDE (Investimento Direto Externo), incluindo operações de novas subsidiárias, *joint-ventures* e aquisições internacionais. Essas formas de internacionalização podem ser usadas pelas empresas digitais, mas elas capturam apenas parcialmente suas dimensões (CAHEN; BORINI, 2020).

O crescimento da economia digital requer uma extensão das teorias sobre EI (MOGRABYAN; AUTIO, 2017) e estudos sobre as dificuldades de internacionalização enfrentadas pelas *INVs* digitais. Como as distâncias geográficas entre os países não mais impedem que essas empresas distribuam seus produtos digitais ao redor do mundo, é essencial reavaliar os conceitos relevantes à internacionalização dessas empresas na economia digital. Em resposta a essa demanda, este trabalho busca revisar as teorias sobre barreiras à internacionalização e propor soluções para as dificuldades de internacionalização no contexto digital. O modelo de internacionalização de empresas tradicionais de produtos, com suas respectivas barreiras, tem se mostrado insuficiente para ser aplicado à internacionalização das *INVs* digitais.

A natureza escalável dos produtos digitais pode levar as *INVs* digitais a subestimarem os riscos envolvidos na internacionalização. Apesar de elas aprenderem sobre as preferências dos clientes em tempo real, podendo rapidamente responder às necessidades de adaptação, os produtos digitais ainda são criados nos países de origem dessas empresas; com isso, as *INVs* digitais podem entender pouco sobre as necessidades de clientes fora de seu ambiente local de criação (YAMIN; SINKOVICS, 2006).

Esta pesquisa usa a metodologia de estudos de casos múltiplos (EISENHARDT, 1989), e é baseada em entrevistas em profundidade com seis *INVs* digitais. Para identificar suas dificuldades de internacionalização, sugerimos alguns potenciais obstáculos.

A contribuição teórica deste trabalho é avançar em estudos específicos sobre as dificuldades de internacionalização das *INVs* digitais, já que grande parte dos estudos anteriores sobre barreiras à internacionalização focalizaram empresas de produtos (LEONIDOU, 2004; HUTCHINSON; FLECK; LLOYD-REASON, 2009). Propomos cinco fatores que influenciam o processo de internacionalização das *INVs* digitais, mostrando as implicações comportamentais que esses fatores trazem.

Além da contribuição teórica, o trabalho oferece contribuições práticas. Considerando o cenário onde se identificou a existência de dificuldades específicas para a internacionalização das *INVs* digitais (CAHEN; BORINI, 2018), os resultados do trabalho podem beneficiar outras *INVs* digitais que planejam internacionalizar suas atividades. Ao buscar o mercado internacional, é importante que os gestores estejam cientes das dificuldades que irão enfrentar; isto significa que é importante para um gerente conhecer e compreender o contexto em que sua própria *INV* digital opera, e se certificar de que sua percepção sobre as dificuldades de internacionalização não esteja distorcida.

Os gestores e *CEOs* das empresas digitais também devem considerar os efeitos de suas escolhas, a fim de se precaver contra passivos que surjam naturalmente em seu processo de internacionalização. O planejamento financeiro resultante da observação deste estudo pode fornecer informações para outras organizações, e responder questões práticas sobre o processo de internacionalização das *INVs* digitais.

A pergunta de pesquisa pode ser assim apresentada: **Por que as *INVs* digitais enfrentam dificuldades de internacionalização, apesar de o senso comum indicar que produtos digitais são facilmente escaláveis, e que, portanto, atingir mercados internacionais deveria ser um processo natural para essas empresas?**

O capítulo 2 apresenta a revisão da literatura, e a metodologia utilizada é descrita no capítulo 3. O capítulo 4 apresenta os resultados, e o capítulo 5 contém a análise e discussão. As conclusões aparecem no capítulo 6.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção será apresentado a revisão da literatura, mapeando os pontos fortes e fracos de cada uma.

2.1 A ÁREA DE EI E AS EMPRESAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO RÁPIDA

A área de EI emergiu como um importante campo de investigação para pesquisadores em negócios internacionais e empreendedorismo (MCDOUGALL; OVIATT, 2000). A partir de meados da década de 1990 (OVIATT; MCDOUGALL, 1994), os primeiros estudos buscavam explicar por que algumas empresas alcançam mercados internacionais, enquanto outras não exportam seus produtos. A partir dos anos 2000, estudos relevantes confrontaram modelos de internacionalização anteriores, e contribuíram para a formulação de novas teorias na área. Porém, esses novos estudos ainda tinham como principal foco o comportamento exportador de empresas de produtos (LEONIDOU, 2004; CAHEN; BORINI, 2020).

Estudos sobre EI têm abordado o fenômeno das empresas pequenas e jovens com internacionalização precoce, que acontece logo nos primeiros anos de vida. Essas empresas não seguem os modelos tradicionais de internacionalização (MCDOUGALL; OVIATT, 2000), e pesquisadores têm estudado esse tipo de internacionalização para melhor entendê-la (AUTIO; ZANDER, 2016).

Alguns descrevem o surgimento de uma forma iterativa de processo de internacionalização, chamada internacionalização enxuta ou *lean internalization* (AUTIO; ZANDER, 2016; RASMUSSEN; TANEV, 2015). Tais empresas desenvolvem produtos de forma incremental e iterativa, construindo protótipos e permitindo que os consumidores os testem para medir, aprender e reconstruir seus produtos rapidamente, de acordo com as respostas do mercado. Por causa da velocidade do *feedback*, produtos e serviços podem ser adaptados para necessidades do mercado internacional, e isso explica por que essas empresas se internacionalizam com rapidez (AUTIO; ZANDER, 2016).

A literatura de EI descreve dois tipos de empresas de rápida internacionalização (ZANDER; MCDOUGALL-COVIN; ROSE, 2015): as *Born Globals* (RENNIE, 1993; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004) e as *International New Ventures* (OVIATT; MCDOUGALL, 1999, 1994). Apesar de várias tentativas de pesquisadores de alinhar os conceitos de empresas de rápida internacionalização (GABRIELSSON *et al.*, 2008), as definições ainda variam. Apresentamos a seguir as definições mais usadas na literatura (ZANDER; MCDOUGALL-

COVIN; ROSE, 2015; OVIATT; MCDOUGALL, 1994), apontando suas diferenças e justificando a escolha do termo *International new ventures* para este estudo.

2.1.1 Born Globals e INVs

Uma *Born Global* é uma jovem empresa que, desde sua concepção, possui uma estratégia para atingir clientes globalmente, e está presente em pelo menos dois mercados internacionais (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). Outras características dessas empresas são possuir produtos com potencial global, lidar com alto risco ao se internacionalizarem, devido à natureza inovadora de seus produtos, ter recursos financeiros limitados, e operação de caráter global (GABRIELSSON *et al.*, 2008). São empresas ou *startups*, que desde os primeiros anos de fundação procuram obter lucro substancial como resultado de suas vendas em mercados internacionais.

INVs são organizações que também se tornam internacionais desde sua concepção, e internacionalizam pelo menos uma de suas transações. Outras características dessas empresas são uma forte relação com o capital privado como principal fonte de recursos, e controle e administração centralizados em uma única fonte. São empresas que desde sua criação buscam significativa vantagem competitiva pelo uso de recursos e vendas em diversos países (OVIATT; MCDOUGALL, 1999, 1994).

Segundo a literatura, uma *International New Venture* pode ser reconhecida por apresentar quatro elementos: internacionalização de algumas transações, sejam elas vendas, pesquisas ou desenvolvimento de produtos; pode estar presente em apenas um mercado internacional (YAMIN; SINKOVICS, 2006); tem vantagem em estar situada ou vender seus serviços no exterior (AUTIO; ZANDER, 2016; MOGRABYAN; AUTIO, 2017); e sua internacionalização ocorre nos primeiros três anos de vida (SYMEONIDOU; BRUNEEL; AUTIO, 2017).

O termo *New* presente na sigla *INVs* indica que essas empresas são consideradas novas ou jovens. Essa definição tem implicação direta no tamanho dessas empresas, que, por serem jovens, normalmente são pequenas (YAMIN; SINKOVICS, 2006).

2.1.2 Diferenças entre *Born Globals* e *INVs*

As *INVs* e as *Born Globals* fazem uso de ferramentas de interação e de tecnologia para se internacionalizarem de forma rápida, aproveitando oportunidades de inserção mundial

(CRICK, 2009). Porém uma *INV* pode estar presente em apenas um país estrangeiro, ao passo que uma *Born Global*, segundo a definição aqui apresentada, está presente em pelo menos dois países estrangeiros, ou seja, tem uma presença internacional considerada global, enquanto uma *International New Venture* está presente em pelo menos um país fora do seu ambiente doméstico.

Além disso, as definições de *Born Globals* e de *INVs* diferem pelo tipo de internacionalização que apresentam. Enquanto uma *INV* pode ter apenas a pesquisa e o desenvolvimento de produtos realizados no exterior, uma *Born Global* necessariamente apresenta vendas internacionais. O Quadro 1 apresenta um resumo dessas diferenças.

Quadro 1 – Comparação entre *Born Globals* e *International New Ventures*

	<i>INVs</i>	<i>BGs</i>
Presença Internacionalização	um país	mais de um país
Tipo de internacionalização	qualquer transação	vendas internacionais

Fonte: McDougall e Oviatt (2000); Autio e Zander (2016)

Neste trabalho aprofundamos os estudos específicos sobre as *INVs*, devido não apenas a suas características de rápida internacionalização (OVIATT; MCDUGALL, 1994), mas porque sua definição é mais abrangente do que o termo *Born Global*.

O fenômeno da rápida internacionalização das empresas (ZANDER; MCDUGALL-COVIN; ROSE, 2015) aparece em um largo espectro de indústrias (OVIATT; MCDUGALL, 1994) e diferentes tipos de produtos. Pesquisas anteriores já cobriram tópicos como modo de entrada, antecedentes da empresa, velocidade e escopo da internacionalização (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004) das *INVs*. Entretanto, ao explicarem o fenômeno da internacionalização enxuta, pesquisadores têm se concentrado em refutar as teorias tradicionais de internacionalização, mas falham ao não analisar as barreiras e dificuldades para alcançar mercados internacionais.

Paralelamente ao avanço dos estudos sobre EI e a rápida internacionalização das *INVs*, a internet estimulou muitas discussões neste campo desde o seu surgimento, em meados da década de 1990. A literatura aponta, entre essas discussões, a análise da internet como uma ferramenta facilitadora da internacionalização, ajudando empresas fabricantes de produtos a exportarem por meio de *e-commerce* (GABRIELSSON *et al.*, 2008). Nessa perspectiva, houve, num primeiro momento, estudos sobre grandes multinacionais tradicionais, que adotam tecnologias da internet para expandir suas estratégias em canais de vendas internacionais e

reorganizar a produção além das fronteiras nacionais (CHEN *et al.*, 2019; CAHEN; BORINI, 2018).

Em um segundo momento, pesquisas chamaram a atenção para a internacionalização de plataformas baseadas na internet, como redes sociais e *marketplaces*. Essas plataformas virtuais criam valor para o cliente, canalizando e gerenciando a entrada e a interação de vários usuários em todo o mundo (CHEN *et al.*, 2019; BROUTHERS; GEISSER; ROTHLAUF, 2016). Muitas vezes, a natureza digital dos produtos dessas empresas é o fator decisivo para a sua saída dos mercados locais, em busca de um alcance internacional (CRICK, 2009).

As principais publicações sobre a internacionalização das empresas digitais referem-se aos processos de ida para o mercado externo e suas motivações (BROUTHERS; GEISSER; ROTHLAUF, 2016; CAHEN; BORINI, 2018), mas não examinaram em profundidade as dificuldades de internacionalização dessas empresas.

As *INVs* digitais, foco deste trabalho, são parte das *INVs*, porém apresentam algumas especificidades, apresentadas no item seguinte.

2.2 AS INVS DIGITAIS E SUA INTERNACIONALIZAÇÃO

O conceito de empresas digitais tem sido usado para descrever tipos heterogêneos de organizações (CAHEN; BORINI, 2020; UNCTAD, 2017). Apresentamos, a seguir, o conceito adotado neste trabalho.

Vários autores consideraram a empresa digital um tipo especial de empresa, mas o conceito abrange diferentes tipos de negócios, como negócios digitais, provedor de serviços *online*, provedor de informações digitais e empresas de internet, *e-commerce*, provedores de soluções digitais, operadores de pagamentos digitais, provedores de serviços baseados na internet, soluções de internet e provedores e distribuidores de conteúdo, como portais, animações, jogos e entretenimento (CAHEN; BORINI, 2018). Essas empresas herdaram dos meios digitais características particulares que afetam o seu processo de internacionalização (BROUTHERS; GEISSER; ROTHLAUF, 2016; WENTRUP, 2016), e podem também influenciar suas dificuldades de internacionalização.

Um fator que tem sido negligenciado pelas pesquisas sobre EI é o aparecimento dos produtos inteiramente digitais, serviços e cadeias de valores digitais. Seria razoável assumir que a digitalização e os produtos digitais têm um importante papel na internacionalização das *INVs* digitais. Porém, apesar de já ter sido demonstrado que negócios digitais se internacionalizam de forma diferente das empresas de produto, há poucos estudos sobre as

empresas que fornecem exclusivamente produtos digitais (WENTRUP, 2016). A internet exerce um papel central na operação e no modelo de negócio das empresas digitais (UNCTAD, 2017). Os produtos digitais dessas empresas podem ser oferecidos, vendidos, pagos e transferidos globalmente por meio da internet (EISENMANN, 2006). Autio e Zander (2016) apontam que a natureza não material, ou seja, digital, dos produtos dessas empresas lhes dão o potencial de alta escalabilidade internacional. Existem singularidades das chamadas empresas digitais no que diz respeito a seus processos de internacionalização e suas estratégias para atingir mercados externos (BROUTHERS; GEISSER; ROTHLAUF, 2016).

O poder disruptivo dos negócios digitais resulta da habilidade das tecnologias digitais em transformar o modo como clientes, negócios, economia e outros agentes interagem, já que tecnologias digitais são, em sua essência, ferramentas de interação (UNCTAD, 2017). Como o processo de internacionalização dessas empresas é também uma forma de interação, o uso de tecnologias digitais favorece o rápido alcance internacional das *INVs* digitais (ZANDER; MCDUGALL-COVIN; ROSE, 2015; AUTIO; ZANDER, 2016; JEAN; SINKOVICS; KIM, 2010).

Pesquisas anteriores sobre negócios internacionais usaram amostras muito amplas e variadas de transações relacionadas à internet, misturando empresas digitais com outros tipos de negócios não exclusivamente digitais (CAHEN; BORINI, 2020). Essa amplitude do conceito de negócios digitais dificulta o entendimento das barreiras à internacionalização enfrentadas por essas empresas.

Neste trabalho, analisamos especificamente as dificuldades de internacionalização das *INVs* digitais. Nesse sentido, *e-commerces* e outros tipos de negócios não puramente digitais, que envolvam de alguma forma produtos físicos, não fazem parte da pesquisa.

A definição de *INVs* digitais que usamos no trabalho é a junção de dois critérios - o de *INVs* e o de empresas digitais (UNCTAD, 2017; BROUTHERS; GEISSER; ROTHLAUF, 2016; WENTRUP, 2016):

- a) empresas de produtos exclusivamente digitais;
- b) o produto digital oferecido precisa estar disponível virtualmente;
- c) o produto digital precisa ser entregue de forma virtual, não existe entrega física de produtos;
- d) presença *online* de pelo menos uma de suas transações internacionais.

A principal diferença entre as *INVs* e as *INVs* digitais diz respeito à natureza de seus produtos. Enquanto as *INVs* são empresas em que predominam produtos físicos, as *INVs* digitais apresentam em seus portfólios apenas produtos digitais (CAHEN; BORINI, 2020).

Como tanto as *INVs* como as *INVs* digitais apresentam processos de internacionalização rápida e muitas vezes digitalizada, mesmo a literatura mais recente tem tratado essas empresas da mesma forma, quanto a seus processos de internacionalização (BROUTHERS; GEISSER; ROTHLAUF, 2016; WENTRUP, 2016).

A digitalização presente no processo de internacionalização das *INVs*, por si só, já seria uma atenuante à especificidade local, o que facilitaria o surgimento de empresas proativas, com recursos otimizados e com um processo de internacionalização mais enxuto (AUTIO; ZANDER, 2016), conforme citado anteriormente. No contexto da internacionalização, isso pode significar um reconhecimento rápido de aspectos culturais e locais da demanda de clientes em países estrangeiros (YAMIN; SINKOVICS, 2006; AUTIO; ZANDER, 2016).

Internacionalização *online* é um conceito definido como transações comerciais que ocorrem no domínio virtual além das fronteiras nacionais, e podem ser divididas em dois tipos distintos de cadeias de valor. O primeiro é quando a cadeia de valor contém serviços e produtos digitalizados e distribuídos *online*, como software, música e banco *online*. A segunda é quando a cadeia de valor contém produtos e serviços que não são digitalizados, mas podem ser vendidos *online*, como, por exemplo, carros e computadores (SINKOVICS, N.; SINKOVICS, R., 2011; JEAN; SINKOVICS; KIM, 2010).

A digitalização dos produtos influencia a internacionalização das *INVs* digitais de várias formas. Ela aumenta a capacidade dessas empresas de atender novos clientes, permite a flexibilização das operações internacionais e o surgimento de novos modelos de negócio, possibilitando-lhes organizar novas formas de entrada em mercados internacionais (AUTIO; ZANDER, 2016).

Essas características dos produtos digitais e a cadeia de valor digital afetam a escolha do país, o modo de entrada, a velocidade da internacionalização, o processo e as atividades pós-entrada dessas *INVs* digitais em mercados externos (MAHNKE; VENZIN, 2003).

As *INVs* digitais, além de entrar em novos mercados rapidamente, o fazem com baixo comprometimento de recursos, por meios que permitem alto controle de suas marcas, processos de vendas e aprendizado sobre o cliente (MAHNKE; VENZIN, 2003). A internacionalização dessas empresas é descrita usando os termos entrada *online* e *offline*, saldo *online* e *offline* e intervalo *online/offline*. Entrada *online* é o comportamento das empresas digitais que optam por entrar em um novo mercado disponibilizando inicialmente apenas o produto para o mercado digital. Entrada *offline* significa que uma empresa decide entrar em um mercado com operações locais (WENTRUP, 2016).

Essa presença *offline* é caracterizada pelo estabelecimento de subsidiárias com seus próprios funcionários ou com funcionários do mercado local, a fim de ser menos dependente de redes de terceiros. O intervalo de tempo entre a entrada *online* e *offline* é chamado atraso *online/offline*, e a duração do intervalo depende do modelo de negócio e dos canais de vendas utilizados (WENTRUP, 2016).

O processo de internacionalização das *INVs* digitais pode ser ativo ou passivo. Internacionalização passiva é ter um *website* doméstico e atender clientes globalmente por meio dele, ou seja, não fazer uso de nenhuma adaptação além do trabalho já existente no ambiente doméstico. Já a internacionalização ativa é aquela em que as empresas buscam adaptar sua linguagem e preferência para atender a mercados externos (HAZARBASSANOVA, 2016).

Algumas *INVs* digitais usam a internet para permitir aos usuários interagir entre si, e sua principal preocupação é criar uma rede grande o suficiente para gerar valor para o negócio, aumentando o valor do produto à medida que a rede aumenta, usando o chamado ‘efeito de rede’. Para essas empresas, um elemento importante da internacionalização é o aumento do tamanho da rede de usuários, utilizando diferentes métodos e mecanismos para atrair novos usuários internacionais, como: boca a boca, opinião de líderes ou influenciadores, agentes de mudança e meios de comunicação baseados na internet (BROUTHERS; GEISSER; ROTHLAUF, 2016; SEE-TO; HO, 2014).

Wentrup (2016) sugere que as empresas digitais centralizem o maior número possível de operações no mercado doméstico, “nascendo em casa e não globalmente”. Além disso, tais empresas devem entrar no exterior primeiramente por uma única entrada e, gradualmente, aumentar sua presença internacional..

Vários autores reconhecem a influência do meio digital no processo de internacionalização das empresas (WENTRUP, 2016; CAHEN; BORINI, 2020). A seguir analisamos as teorias sobre barreiras à internacionalização e a influência do contexto digital nessas teorias, ao discutirmos a inadequação dos modelos tradicionais de barreiras para as *INVs* digitais.

2.3 BARREIRAS À INTERNACIONALIZAÇÃO: INADEQUAÇÃO PARA AS INVS DIGITAIS

As barreiras à internacionalização, para as empresas de bens e produtos físicos, já foram amplamente estudadas. Barreiras internas e externas às empresas justificam os motivos pelos

quais muitas empresas não alcançam mercados internacionais (HUTCHINSON; FLECK; LLOYD-REASON, 2009; LEONIDOU, 2004).

Os Quadros 2 e 3 apresentam as diferentes barreiras à internacionalização para as empresas de produtos físicos (LEONIDOU, 2004).

Quadro 2 – Barreiras à exportação de produtos - Externas

Tipo de barreira	Barreiras Externas	
procedimentos	falta de conhecimento sobre os processos de exportação falta de conhecimento sobre os procedimentos de comunicação com clientes no exterior dificuldade de receber pagamentos no exterior	
governamental	falta de incentivo e assistência do governo problemas de regulamentação local	
ambientais	econômico	problemas econômicos dos países estrangeiros risco cambial
	político-legal	instabilidade política leis locais rígidas altas tarifas de exportação
	sociocultural	diferenças socioculturais diferenças verbais e não verbais de outras línguas
Tarefa	diferentes hábitos no exterior alta competitividade local	

Fonte: Autora “adaptado de” Leonidou, 2004, p. 4

O Quadro 2 apresenta as barreiras externas à internacionalização, envolvendo procedimentos, atuação governamental, tarefas e aspectos ambientais. Já o Quadro 3 mostra as barreiras internas, compreendendo informações aspectos funcionais e de marketing. O impacto das barreiras à exportação é específico para cada situação, dependendo em grande parte do contexto gerencial, organizacional e ambiental de cada empresa. No entanto, certas barreiras, como as relacionadas a ineficiências de informações, competitividade de preços, hábitos de clientes estrangeiros e obstáculos político-econômicos, parecem ter um efeito obstrutivo forte no comportamento das exportações como um todo (LEONIDOU, 2004).

Para os exportadores de produtos, o principal impedimento para alcançarem mercados internacionais é a pressão competitiva desses mercados. Principalmente em relação à primeira experiência de internacionalização, empresas de pequeno porte e com poucos anos de experiência tendem a superestimar as dificuldades iniciais de seu processo de internacionalização (LEONIDOU, 2004).

Quadro 3 – Barreiras à exportação de produtos - Internas

Tipo de barreira	Barreiras Internas	
informação	falta de conhecimento para analisar mercados externos dificuldade de identificar oportunidades no exterior dificuldade de conquistar clientes dificuldade de conhecer mercados internacionais	
funcional	dificuldade de gerir exportações falta de pessoal qualificado dificuldade de produção para exportação dificuldade de obter financiamento	
marketing	produto	necessidade de adaptação do produto pós-venda atender às leis e especificações locais
	preço	competição internacional oferecer crédito a clientes atender à expectativa de preços
	distribuição	acessar diferentes canais de distribuição representação local dificuldade de lidar com estoques locais
	logística	custo de transporte custo de armazenamento
	divulgação	conhecimento da língua

Fonte: Autora “adaptado de” Leonidou, 2004, p. 4

Barreiras à internacionalização representam um tema-chave na literatura recente sobre *New Ventures*. Entende-se por barreiras tudo aquilo que impede as empresas de iniciar, desenvolver, ou manter transações e operações em mercados externos (ZANDER; MCDOUGALL-COVIN; ROSE, 2015).

Muitos estudos iniciais sobre barreiras à internacionalização analisavam empresas de produtos em um contexto onde a disseminação global da internet ainda era incipiente. Portanto, os modelos teóricos de internacionalização ainda são, em sua maioria, baseados em estudos pré-digitalização (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Com isso fica claro por que esses modelos não conseguem explicar as barreiras à internacionalização das *INVs* e das *INVs* digitais (AUTIO; ZANDER, 2016).

Mesmo pesquisas mais recentes, que tratam da digitalização de processos no contexto da internet, possuem um claro foco nas análises das barreiras à internacionalização das empresas de produtos. Apresentamos aqui estudos com foco nas *INVs*, e estudos sobre as dificuldades de internacionalização dos negócios digitais, que, combinados, serviram de base teórica para o trabalho.

Apresentamos, a seguir, a distância CAGE, teoria que surgiu para explicar as barreiras de entrada em mercados internacionais para *INVs* de produtos, mas cujo conceito foi

revisitado para explicar as dificuldades de internacionalização dos negócios digitais (SHAHEER; LI, 2018).

CAGE é a tradução de gaiola ou cela. Ela representa tudo aquilo que aprisiona ou impede as empresas de atingirem mercados externos, constituindo obstáculos à sua internacionalização (GHEMAWAT, 2001), como distância cultural (C), administrativa (A), geográfica (G) e econômica (E) entre os países. Esses desafios mostram que as empresas normalmente não percebem os grandes custos e riscos envolvidos na internacionalização, principalmente quando mantêm relações comerciais com países distantes não só geograficamente, mas também culturalmente (GHEMAWAT, 2001).

A distância cultural (C) afeta a preferência dos consumidores, determinando como as pessoas interagem com instituições, empresas, e seus produtos ou serviços. Idioma, religião, raça e conduta social são variáveis culturais capazes de criar distância entre dois países, e a eliminação de uma delas consegue incrementar o comércio, como a eliminação da barreira linguística, um dos principais fatores de diferenças culturais entre os países. Um exemplo de serviço afetado pela distância cultural são os produtos midiáticos, como programas de televisão (GHEMAWAT, 2001). A distância administrativa (A) representa os laços históricos e políticos entre países, que afetam enormemente as relações comerciais. Acordos comerciais, proteção à indústria nacional, fragilidade institucional, hostilidade política, moeda comum e união política são fatores que influenciam a distância cultural. Como exemplo de serviço afetado por essa distância, podemos citar os serviços de telecomunicações.

A distância econômica (E) compreende a riqueza e a renda dos consumidores, atributos importantes que afetam a distância entre países. Países ricos realizam mais trocas com outros países ricos do que com nações subdesenvolvidas. Da mesma forma, empresas devem exportar seu modelo de negócio somente se a renda dos consumidores do país de destino for similar à da matriz (GHEMAWAT, 2001).

A distância geográfica (G), como o nome já diz, é a distância física entre dois países. Essa barreira se aplica a todas as empresas que possuam produtos físicos em seus portfólios (GHEMAWAT, 2001), mas claramente não se aplica às *INVs* digitais (SHAHEER; LI, 2018).

Portanto, o modelo de internacionalização de empresas tradicionais (LEONIDOU, 2004; GHEMAWAT, 2001), e suas barreiras para empresas de produtos, tem se mostrado inadequado para explicar a internacionalização das *INVs* digitais.

Como as distâncias CAGE não impedem mais os negócios digitais de transmitir virtualmente suas inovações digitais entre os países, torna-se essencial reavaliar as dificuldades de internacionalização enfrentadas por essas empresas (SHAHEER; LI, 2018).

Empresas fornecedoras de produtos digitais não têm que lidar com as dificuldades comuns à internacionalização de produtos físicos, como desafios de exportação física, entrega de produtos, logística, inventário e a escolha de um local fisicamente estratégico para suas operações (MAHNKE; VENZIN, 2003). Assim, estudos de internacionalização precisam repensar o papel da distância no contexto digital (SHAHEER; LI, 2018).

Existem alguns fatores que são facilitadores do processo de internacionalização das *INVs* digitais, trazendo novas oportunidades para tais empresas atingirem mercados externos. Entre esses fatores estão a nova realidade de acesso das empresas a seus clientes, e um ambiente onde as empresas dependem menos de locais físicos no exterior (OJALA; EVERS; RIALP-CRIADO, 2018; AUTIO, 2017). Em outras palavras, isto significa que a barreira geográfica (G) à internacionalização, descrita para empresas tradicionais, não mais se aplica às empresas de produtos digitais (SHAHEER; LI, 2018).

Contudo, a velocidade da internacionalização digital também pode ser influenciada pelas distâncias CAGE, que podem desestimular os usuários a adotar inovações estrangeiras. Nesse sentido, as distâncias CAGE no contexto digital podem ser entendidas como barreiras à adoção do produto digital pelos usuários, ao invés de barreiras de entrada no mercado estrangeiro (SHAHEER; LI, 2018).

Embora os produtos digitais estejam disponíveis globalmente pela internet, sua penetração internacional ainda está sujeita a distâncias culturais, administrativas e econômicas, que atuam como barreiras à sua adoção pelo usuário, para impedir a internacionalização dos negócios digitais (SHAHEER; LI, 2018).

A natureza digital dos produtos das *INVs* digitais facilita a sua internacionalização, já que favorecem a criação de novos modelos de negócio escaláveis mundialmente, e beneficiam a experimentação de vendas no exterior por empresas em seus estágios iniciais de operação, com baixo custo (AUTIO *et al.*, 2018). Esse fator sintetiza as potenciais vantagens competitivas das empresas digitais (AUTIO, 2017).

Analisar apenas as facilidades de internacionalização das *INVs* digitais pode levar à percepção de que diferenças culturais e locais não são mais um obstáculo para se entender o comportamento e as preferências de clientes em países estrangeiros. A redução da distância física pela internet pode levar a uma visão simplista de que o conhecimento sobre mercados internacionais, obtido mediante interações virtuais, pode substituir pesquisas sobre os mercados potenciais por meios não virtuais (YAMIN; SINKOVICS, 2006).

O processo de internacionalização das *INVs* digitais muitas vezes não está em conformidade com o senso comum, de que devido à natureza facilmente escalável de seus

produtos, atingir mercados internacionais é um processo natural para essas empresas (AUTIO, 2017).

Embora trabalhos anteriores tenham abordado alguns benefícios da internet para o processo de internacionalização dos negócios digitais, como o aprimoramento do desempenho de exportação das *INVs*, poucos estudos analisaram as dificuldades geradas pelo uso da internet pelas empresas, ao entrarem em mercados internacionais (YAMIN; SINKOVICS, 2006; SINKOVICS, N.; SINKOVICS, R., 2011). Em um contexto digital, as dificuldades de internacionalização ainda são estudadas de forma heterogênea, e é preciso avançar a pesquisa sobre empreendedorismo internacional para as *INVs* digitais.

Alguns estudos recentes analisaram os riscos da internacionalização *online* das *SMEs* (*Small and Medium Enterprises*), (SINKOVICS, N.; SINKOVICS, R., 2011; YAMIN; SINKOVICS, 2006), dos negócios digitais (MAHNKE; VENZIN, 2003; BROUTHERS; GEISSER; ROTHLAUF, 2016), das plataformas digitais (JEAN; KIM; CAVUSGIL, 2020), das empresas multinacionais de serviços digitais (BANALIEVA; DHANARAJ, 2019) e das *INVs* digitais de alta tecnologia (BAUM; SCHWENS; KABST, 2013). Tais estudos se baseiam em diferentes negócios digitais, e apesar de não terem como foco principal as dificuldades de internacionalização das *INVs* digitais, podem representar uma base teórica para a sua análise.

Mahnke e Venzin (2003) e Brouthers, Geisser e Rothlauf (2016) mapearam alguns tipos de desafios para os negócios digitais:

- a) os produtos podem ser facilmente imitáveis;
- b) necessidade de construção de uma comunidade de usuários estrangeiros;
- c) infraestrutura de tecnologias da informação e comunicação (TICs) disponível, com qualidade e velocidade;
- d) custos de dados e da infraestrutura de TICs;
- e) armadilha da virtualidade - a crença de que o aprendizado por meio de interações virtuais torna desnecessário o aprendizado por meios não virtuais;
- f) dificuldades associadas à oferta de novos conceitos de produtos, que levariam à necessidade de educar ou criar novos mercados para esses produtos;
- g) barreiras locais e exigência de customização local dos produtos digitais;
- h) crença de que interações virtuais com clientes possam substituir os meios de interação não virtuais;
- i) a dificuldade de ser uma empresa estrangeira em um novo mercado, com necessidades locais específicas.

Yamin e Sinkovics (2006) desenvolveram o conceito de *virtual trap* (armadilha virtual), que ocorre na internacionalização *online* e se baseia no paradoxo da distância, no qual as organizações tendem a acreditar que o que funcionou em um país, como em seus respectivos países de origem, funcionará de maneira idêntica em um novo mercado. As empresas podem traduzir apenas sua página inicial na web, ou repetir campanhas de marketing ou serviços, e acreditar que o novo mercado funcionará como o antigo, confiando demais em sua experiência anterior. Um problema comum da armadilha da virtualidade é que o novo mercado não responde à expansão internacional, porque os produtos digitais da empresa não estão adaptados à cultura ou necessidades locais do novo mercado.

Pezderka e Sinkovics (2011) abordaram o risco da internacionalização *online* para as *SMEs*, especificamente o risco assumido por uma empresa que usa a internet para penetrar nos mercados internacionais. Os autores analisam os riscos dos negócios digitais em uma estrutura abrangente e unificada para o contexto *online*, e exploram a compensação de risco *online-offline* inerente às decisões de internacionalização *online*, do ponto de vista das *SMEs*.

Em um artigo sobre plataformas digitais (JEAN; KIM; CAVUSGIL, 2020), as especificidades do produto se relacionam ao risco de internacionalização das plataformas digitais. Estas são definidas por intermediários eletrônicos que fornecem funções de correspondência, informação, promoção e pesquisa de mercado, permitindo que as *INVs* identifiquem potenciais oportunidades externas, como novos mercados e novos clientes. As plataformas digitais podem ser consideradas *INVs*, porém o conceito de *INVs* digitais abrange outros tipos de negócios digitais, além desse modelo. Portanto, o artigo explica apenas parcialmente as dificuldades de internacionalização das *INVs* digitais, objeto desta dissertação. Além disso, o estudo abrangeu apenas plataformas digitais no modelo de negócios B2B, e não analisa as dificuldades de internacionalização de plataformas B2C.

Com foco em empresas multinacionais de serviços digitais (*DSMNCs - digital service multinational companies*), Banalieva e Dhanaraj (2019) propõem que, com o aumento da digitalização, a rede de contatos desempenhe um papel duplo para essas empresas, como um modo de governança e como um recurso estratégico. O artigo integra percepções da economia de redes, ao propor que as vantagens da rede de contatos ou ecossistema constituam um recurso estratégico das *SMNCs* digitais.

Um dos trabalhos mais semelhantes ao desta pesquisa foi realizado com *INVs* digitais de alta tecnologia, sobre barreiras à internacionalização percebidas por empresas da Alemanha (BAUM; SCHWENS; KABST, 2013). Os autores mostraram que as barreiras de mercado afetam o crescimento das *INVs* digitais e novos empreendimentos internacionais, pois quanto

mais altas, maior o impacto no crescimento de novos empreendimentos internacionais. Também analisaram as barreiras financeiras, chegando aos mesmos resultados.. Por fim, a pesquisa aponta que a intensidade do conhecimento tecnológico das *INVs* digitais não é tão útil para novos empreendimentos internacionais, se houver altas barreiras. Como o artigo abordou apenas *INVs* digitais de alta tecnologia da Alemanha, seus resultados não podem ser estendidos a outros tipos de *INVs* digitais e a outros países.

Outros desafios observados na literatura são: falta de foco ao entrar em mercados estrangeiros; dificuldade de atender a demandas globais; desorganização no processo de internacionalização; falta de eficiência ao atender mercados estrangeiros; e dificuldade de responder rapidamente ao processo de internacionalização (RASMUSSEN; TANEV, 2015). Nesse sentido, uma rápida resposta à mudança e adaptação a mercados externos é essencial para as *INVs* digitais enfrentarem as barreiras à internacionalização e se reinventarem em novos mercados (CAHEN; BORINI, 2020).

Estudos específicos com *INVs* digitais da América Latina revelam que algumas empresas sofrem preconceito em relação a seu país de origem. O preconceito tecnológico como uma dificuldade de internacionalização ocorre por pelo fato de algumas empresas serem originárias de países com desenvolvimento pouco expressivo de tecnologias digitais (CAHEN; BORINI, 2020). Nesse sentido, usuários na Europa ou América do Norte podem duvidar da qualidade dos produtos digitais criados por empresas originárias da América Latina.

De forma geral, as pesquisas citadas descreveram alguns desafios enfrentados pelos negócios digitais, de forma abrangente. O Quadro 4 apresenta um resumo das dificuldades de internacionalização dos negócios digitais, segundo nossa leitura. Com base em diferentes artigos e na visão de distintos autores, o Quadro representa uma base teórica a ser testada nesta pesquisa exploratória. Ela apresenta também uma comparação entre as barreiras à internacionalização para empresas convencionais de produtos, para as *INVs* de produtos (KAHIYA, 2013), e para as *INVs* digitais.

Quadro 4 – Dificuldade de internacionalização - Comparação

Empresas Convencionais	INVs	Possíveis barreiras digitais
Alto custo de transporte	Alto custo de transporte	Falta de foco ao atender diferentes plataformas de vendas digitais
Desenvolvimento de mercado	Precificação	Dificuldade de atender usuários globais
Procedimentos para exportação	Necessidade de adaptação do produto	Necessidade de educar usuários para produtos inovadores
Minimizar risco	Minimizar risco	Barreiras locais à adoção de novas tecnologias
Baixo lucro com exportação	Financiamento a exportações	Custo de dados
Competição internacional	Competição internacional	Segurança de dados
Produção insuficiente	Capacidade produtiva insuficiente	Necessidade de adaptação de APIs (interfaces)
Diferentes usos dos produtos	Custo do pós-venda	Meios de pagamentos digitais
Restrições e regulamentações	Encontrar parceiros distribuidores	Custo de infraestrutura digital
Falta de experiência internacional do empreendedor	Falta de experiência internacional do empreendedor	Falta de experiência internacional do empreendedor
Falta de conhecimento tecnológico	Preconceito tecnológico	Preconceito tecnológico

Fonte: Autora

Nota: Elaborado com base em Leonidou (2004, p. 3); Shaheer; Li (2018, p. 4); Brouther; Geisser; Rothlauf (2016, p. 3); Rasmussen; Tanev (2015); Kahiya (2013, p. 4); Cahen; Borini (2018, p. 2); Baum; Schwens; Kabst (2013, p. 6); Banalieva; Dhanaraj (2019, p. 5); Sinkovics, N.; Sinkovics, R. (2011, p. 5); Jean; Kim; Cavusgil (2020, p. 4).

3 METODOLOGIA

Apresentaremos à seguir a metodologia usada nesse trabalho.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA E JUSTIFICATIVA DO MÉTODO

A área de Empreendedorismo Internacional ainda é estudada de forma fragmentada e, portanto, carente de teorias que possam descrever seus fenômenos mais recentes (RIALP-CRIADO, A.; RIALP-CRIADO, J.; KNIGHT, 2005). Pouco se conhece também sobre as *INVs* digitais, assunto deste trabalho (CAHEN; BORINI, 2020).

Ele se caracteriza como uma pesquisa de natureza qualitativa, desenvolvida por meio de seis estudos de caso. A escassez de teorias justifica a natureza exploratória da pesquisa, que sugere proposições sobre as dificuldades de internacionalização das *INVs* digitais, as quais poderão ser usadas como hipóteses em futuras pesquisas (EISENHARDT, 1989; YIN, 2005).

A unidade de análise (LUKOSEVICIUS; MARCHISOTTI; SOARES, 2017) do trabalho são as dificuldades de internacionalização das *INVs* digitais, foco central da pesquisa. Os casos apresentados refletem algumas dificuldades do processo de internacionalização das *INVs* digitais.

3.2 A SELEÇÃO DOS CASOS

As empresas selecionadas para este trabalho são classificadas como *INVs* digitais, pela definição adotada no World Investment Report (UNCTAD, 2017). Os casos foram selecionados a partir da definição teórica de *INVs* digitais, apresentada na revisão da literatura, de forma a garantir que eles pudessem apontar, de forma efetiva, as dificuldades de internacionalização enfrentadas. Algumas características usadas para delimitar a seleção dos casos foram:

- a) Empresas de produtos digitais;
- b) O produto digital deve ser entregue de forma virtual, não existe entrega física de produtos;
- c) Presença *online* ou física de ao menos uma das transações (pesquisa e desenvolvimento, marketing, vendas, etc.), em pelo menos um país.

As empresas participantes da pesquisa foram selecionadas de forma a garantir que o estudo de suas dificuldades de internacionalização fosse o mais abrangente possível, ou seja,

que refletisse a realidade de diversos países de origem, para que as proposições apresentadas como resultado pudessem mostrar as dificuldades globais da internacionalização, envolvendo diferentes países e seus produtos. Para tanto, foram selecionadas *INVs* digitais originárias da América do Sul (Brasil e Chile), América do Norte (EUA e México) e Europa (França e Bélgica).

A lista de candidatos a essa pesquisa foi feita com a ajuda de aceleradoras de empresas, incubadoras, e com programas internacionais de incentivo às *INVs* digitais. Verificamos previamente que elas atendiam aos critérios das *INVs* digitais propostos neste trabalho. Foram selecionadas seis empresas, apresentadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Casos selecionados

Emp.	País de origem	Presença física internacional	Presença online	Func.	Criação	Modelo de negócio	Tipo de serviço	Área de atuação	Distribuição	Idioma da entrevista	Cargo do entrevistado
A	Bélgica	nenhuma	Portugal, EUA, Brasil, Bélgica	2	2017	B2C	Aplicativo <i>fitness</i>	Bem estar e saúde	App via internet	português	CEO e sócio fundador
B	Brasil	França	EUA, França, Inglaterra, Brasil	7	2016	B2B	Análise de Risco	IA	App na nuvem	português	CEO e sócio fundador
C	Canadá	EUA	América Latina, Europa, América do Norte	4	2015	B2B	Software Rede	Internet e Redes	App <i>homepage</i>	português	Responsável Negócios AL
D	França	Brasil	Inglaterra, Bélgica, AL, Emirados Árabes	15	2014	B2B	Software de Gestão	Produção	App <i>homepage</i>	francês	Presidente
E	México	Nenhuma	China, Espanha	2	2015	B2B	Software de Gestão	Gestão Dados	App web-local	inglês	CEO e sócio
F	Chile	Nenhuma	Inglaterra, EUA, Mexico	4	2015	B2C	Software para Diagnóstico	IA	App internet	espanhol	CEO

Fonte: Autor

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas, após a definição dos seis casos. e. Em seguida, elaboramos o roteiro das entrevistas e as perguntas, com base na revisão da literatura.

A análise qualitativa dos dados das entrevistas foi feita após obtermos um resumo dos resultados. Esse resumo é apresentado no capítulo 4, após analisarmos pontos em comum entre as respostas das diferentes empresas durante as entrevistas.

Escolhemos o *CEO* como entrevistado principal, considerando que a alta direção das *INVs* digitais tem papel fundamental no processo de internacionalização. Os *CEOs* das *INVs*, além de sua influência nos processos decisórios, possuem muitas vezes conhecimentos prévios ou importantes contatos internacionais, o que aumenta a probabilidade de a empresa se internacionalizar ainda em seus estágios iniciais de negócios. Isso mostra que o desempenho na internacionalização das *INVs* digitais é diretamente influenciado pelos *CEOs*.

A representatividade dos *CEOs* como fontes de evidências primárias do processo de internacionalização das empresas (GIL, 2009) fez com que fossem escolhidos como atores principais da pesquisa, conforme exposto acima. Assim, os estudos de caso foram conduzidos por meio de entrevistas, com questões semiestruturadas, com os *CEOs* das *INVs* digitais.

O contato com os *CEOs* foi feito por e-mail e redes sociais, como LinkedIn. As entrevistas agendadas foram conduzidas por videoconferência, com duração média de uma hora.

As questões semiestruturadas foram baseadas na revisão da literatura e foram formuladas de forma a permitir que o entrevistado explorasse as dificuldades de internacionalização de forma ampla. Essa abordagem permitiu identificar o contexto da internacionalização da empresa, suas estratégias e desafios revelados no processo.

A entrevista consistiu, portanto, de questões sobre dados da empresa, seu processo de internacionalização e seus desafios, nessa ordem. A primeira parte da entrevista confirmou alguns dados já conhecidos na fase de pré-seleção dos casos, e seu objetivo foi entender melhor o histórico da internacionalização da empresa.

A segunda e terceira partes tiveram como foco o processo de internacionalização em si, principalmente quanto aos desafios encontrados. As perguntas nessa etapa permitiram ao entrevistado fazer uma ampla descrição das dificuldades surgidas durante o processo de internacionalização, que constituiu a base para a análise e sistematização das barreiras à internacionalização dessas *INVs* digitais.

As entrevistas foram conduzidas em português, inglês, francês e espanhol, pela própria autora, fluente nessas quatro línguas, de acordo com a necessidade de cada *INV* digital. Elas foram gravadas, transcritas nas respectivas línguas originais, e posteriormente traduzidas para o português.

3.4 PROTOCOLO DE ENTREVISTA

As questões da entrevista são apresentadas no Quadro 6.

Quadro 6 – Entrevista

Bloco 1 - Dados sobre o entrevistado.	
a)	O papel do entrevistado no processo de internacionalização
b)	Tempo de trabalho na empresa
c)	Envolvimento com as decisões estratégicas de internacionalização
d)	Nacionalidade e competência do <i>CEO</i>
e)	Envolvimento na decisão de entrada em novos mercados
Bloco 2 - Características da empresa e seu processo de internacionalização.	
a)	Origem do negócio e descrição do produto digital
b)	Número de colaboradores
c)	Número de usuários no país de origem e usuários internacionais
d)	Como a sua empresa começou a planejar o processo de internacionalização?
e)	Qual (ou quais) país(es) foi(foram) o(s) primeiro(s) a adotar e usar o produto? Você identifica o motivo?
f)	Descreva sua internacionalização <i>online</i> e física. Como a empresa faz vendas digitais? Através de <i>download</i> , <i>plataformas de vendas digitais</i> , <i>plataformas digitais</i> ?
g)	Você desenvolveu alguma parceria para o processo de internacionalização?
Bloco 3 - As dificuldades virtuais de internacionalização.	
a)	Você encontrou ou está encontrando algum desafio para atingir mercados externos virtualmente?
b)	Você acredita ter perdido alguma oportunidade de internacionalização <i>online</i> ?
c)	Você identifica alguma dificuldade no processo de internacionalização específico de sua empresa, ligado ao contexto digital? Comente.
d)	Você identifica desafios enfrentados pelo seu produto digital que não existem no âmbito de produtos físicos?

Fonte: Autor

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Primeiro, analisamos os casos individualmente e codificamos o material do texto de acordo com categorias teóricas previamente estabelecidas. As especificidades de cada caso

foram identificadas, juntamente com as dificuldades de internacionalização das *INVs* digitais (EISENHARDT, 1989).

Em seguida, realizamos uma análise de caso cruzado para identificar as dificuldades de internacionalização de maneira mais ampla. Isso foi feito com dados de cada caso e para cada categoria teórica, seguido pela comparação dos casos nessas categorias, procurando similaridades e diferenças entre os casos (EISENHARDT, 1989).

A análise qualitativa dos dados foi feita manualmente, de forma a encontrarmos padrões de respostas das *INVs* digitais. A existência de padrões iguais ou coincidentes contribui para reforçar a validade interna da pesquisa (LUKOSEVICIUS; MARCHISOTTI; SOARES, 2017; EISENHARDT, 1989).

A literatura recomenda duas estratégias para garantir a veracidade dos dados analisados em estudos de caso: triangulação de dados e revisão dos dados e das entrevistas pelos pares e participantes (EISENHARDT, 1989).

Nesse sentido, utilizamos dados de fontes distintas para a triangulação. A primeira fonte são as entrevistas semiestruturadas e em profundidade. Dados como slides e documentos internos e relatórios anuais das *INVs* digitais foram analisados, quando disponibilizados pelas empresas, e uma terceira fonte de dados foi a análise dos *websites* e artigos em jornais ou revistas, quando havia.

Os dados foram tratados de forma anônima, por questões de confidencialidade. Fatores contextuais, que pareciam influenciar a internacionalização de uma empresa, foram identificados a partir de entrevistas quando claramente declarados pelo entrevistado, ou recuperados de fontes secundárias, se mencionados em pesquisas anteriores, ao longo da análise de suas respostas. Analisamos os dados documentados para identificar semelhanças e diferenças entre os casos. Ao examinar as semelhanças de comportamento das empresas e os fatores contextuais determinantes, surgiram padrões quanto a que tipo de empresa exibia qual tipo de comportamento.

Os padrões de casos foram agrupados para organizar o resultado em uma estrutura. A semântica da estrutura foi aprimorada iterativamente, para ilustrar melhor o resultado. Posteriormente, os comportamentos de internacionalização foram comparados e vinculados à literatura existente, a fim de entender as implicações da análise e articular o resultado.

3.6 ENTREVISTAS

Foram realizadas seis entrevistas com pessoas em posições relevantes nas *INVs* digitais seleccionadas, que passaram pelo processo de internacionalização.

4 DESCRIÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo são analisados pontos relevantes das *INVs* digitais, confrontando-os com o tema central do trabalho. As dificuldades de internacionalização foram relacionadas aos desafios apresentados no Quadro 4. Com base nesse Quadro, apresentamos as dificuldades de internacionalização das *INVs* digitais e mencionamos quais os desafios relatados na revisão da literatura e que não foram citados nas entrevistas.

4.1 EMPRESA A

A *INV* digital A é uma empresa com modelo de negócio B2C, que possui um *app fitness online*. A empresa surgiu na Bélgica, e se internacionalizou para países como Brasil e Portugal por conta da facilidade da língua, já que seu CEO é bilíngue francês e português. A entrevista foi realizada em português.

O processo de internacionalização da empresa aconteceu por acaso, mediante a rede de contatos do CEO. Esse tipo de processo de internacionalização é chamado na literatura de processo passivo. As empresas de internet nessa situação não buscam ativamente clientes estrangeiros por meio de quaisquer adaptações de seus produtos digitais (HAZARBASSANOVA, 2016), contrariamente à internacionalização ativa, na qual buscam-se novos clientes através da presença em outropaís ou de adaptações no *site* para atendimento a preferências estrangeiras (BROUTHERS; GEISSER; ROTHLAUF, 2016; WENTRUP, 2016).

Para a *INV* digital A, o processo de internacionalização foi feito principalmente pela construção de uma rede de usuários. Nesse caso, a empresa usa a internet por meio de diferentes canais de comunicação digitais, para permitir que os usuários interajam entre si, e sua principal preocupação é criar uma rede grande o suficiente para gerar valor em sua plataforma, fazendo com que o produto se valorize à medida que a rede aumenta (efeito de rede). Nesse caso, um elemento importante da internacionalização é o aumento do tamanho da rede de usuários, usando diferentes métodos e mecanismos para atraí-los, tais como: boca a boca, opinião de líderes, agentes de mudança e *influencers* (BROUTHERS; GEISSER; ROTHLAUF, 2016). Podemos entender isso nas palavras do CEO: "Então, essa rede de

amigos do Facebook que você consegue, esses amigos que têm uma roda de amigos, é fantástico. Vira uma bola de neve, e foi assim que começou", (informação verbal)².

A empresa não faz vendas em plataformas de vendas digitais, elas são realizadas diretamente pela empresa, via Facebook e Instagram ou WhatsApp, sem intermediários de outras empresas digitais. Alguns vídeos de marketing são divulgados no Youtube, em um canal exclusivo da empresa. Ela parece transitar facilmente entre esses diferentes canais de vendas, principalmente porque não há necessidade de adaptação de APIs (*Application Programming Interface*), e de interfaces do seu produto digital nesses diferentes canais de comunicação.

A *INV* digital A usa uma rede de contatos para alcançar novos mercados e clientes; portanto, a empresa está presente em países onde a penetração ocorre por meio de indicações e contatos boca a boca. Porém, a questão da língua é um limitador para a internacionalização da empresa, já que sua expansão internacional atinge apenas usuários de língua portuguesa ou francesa.

Por fazer parte da União Europeia, a *INV* digital A recebe facilmente pagamentos de outros países da Europa. Já em relação à América Latina, especialmente o Brasil, a empresa possui métodos de pagamentos locais, como transferência para bancos no país. A única localização da *INV* digital A é, portanto, a conta bancária brasileira, usada como meio de pagamento local. A empresa não possui representantes locais, nem escritórios fora da Bélgica, e isto se deve, em grande parte, ao seu tipo de cliente A, que não demanda a presença local da empresa.

Uma dificuldade mencionada é a necessidade de o CEO desempenhar vários papéis distintos dentro da empresa: "Mas é verdade que a minha dificuldade de continuar esse trabalho é a falta de tempo", (informação verbal)³. Como as *INVs* digitais são normalmente empresas de pequeno porte, o CEO pode ficar sobrecarregado ao ter que suprir necessidades diferentes da empresa, o que dificulta a elaboração de uma estratégia para atingir novos mercados internacionais. A literatura mapeou algumas dessas dificuldades: falta de foco ao entrar em mercados estrangeiros, dificuldades de atender a demandas globais, desorganização no processo de internacionalização, falta de eficiência ao atender mercados estrangeiros, e dificuldade de responder rapidamente ao processo de internacionalização (RASMUSSEN; TANEV, 2015). Esse desafio também é mencionado na literatura para as *INVs* tradicionais, e

² Informação verbal concedida pelo CEO da *INV* digital A

³ Informação verbal concedida pelo CEO da *INV* digital A

aparece no Quadro 4 como capacidade produtiva insuficiente. É interessante notar que essa dificuldade também acontece com as *INVs* digitais.

Por não ser uma empresa de alta tecnologia, uma das dificuldades de internacionalização apresentadas pelo CEO é a falta de conhecimento técnico em ferramentas de divulgação do produto, como produção de conteúdo e gestão de acesso à internet. Essa questão é ainda pouco explorada na literatura, que muitas vezes considera apenas as *INVs* digitais de alta tecnologia (WENTRUP, 2016). Pode-se dizer que essa dificuldade interna está ligada à natureza não tecnológica da empresa.

A *INV* digital A cita como importante a dificuldade de obter investimentos para a expansão internacional da empresa: "Uma dificuldade é financeira, não ter como pagar alguém para fazer a internacionalização, porque daria muito certo para ganhar ainda mais pelo site e pelo Personal Online" (informação verbal)⁴. Essa dificuldade aparece na literatura como um desafio enfrentado por empresas que precisam financiar suas exportações, mesmo as de produtos físicos. Leonidou (2004) descreve essa barreira como funcional, que envolve dificuldade de obter pessoal qualificado e financiamento para a internacionalização da empresa.

Algumas barreiras, como a necessidade de educar usuários para produtos inovadores, assim como barreiras locais à adoção novas tecnologias, não são importantes para a *INV* digital A. Essa dificuldade parece estar relacionada apenas à natureza digital de produtos inovadores, o que não é o caso do *app fitness*, já internacionalmente conhecido pelos usuários.

Custo de dados e segurança de dados também não são relevantes para a *INV* digital A, pois a empresa não lida com dados confidenciais dos usuários, nem com uma quantidade significativa de dados que exijam servidores com grande capacidade de armazenamento. Essa dificuldade parece estar relacionada apenas a mercados mais regulamentados e a produtos digitais tecnologicamente mais complexos do que o seu.

4.2 EMPRESA B

A *INV* digital B é uma empresa de alta tecnologia, que trabalha com inteligência artificial para tratar e prever situações de risco futuras, ajudando empresas na tomada de decisões. Ela está ligada a ramos como educação, saúde e segurança, e possui em seu portfólio diversos produtos digitais.

⁴ Informação verbal concedida pelo CEO da *INV* digital A

A internacionalização da empresa aconteceu logo no início de suas atividades, já que parte dos seus produtos foi desenvolvida na França, e o modelo de negócio na Inglaterra. A empresa possui uma equipe de pesquisa internacional, mostrando que a internacionalização teve início antes mesmo das vendas internacionais, e de certa forma ela tem facilidade de se adaptar a novos ambientes. A equipe da *INV* digital B é internacional desde a criação da empresa. O desenvolvimento do software e da inteligência artificial é feito pela equipe do Brasil, mas a análise de dados médicos do principal produto é feita na França, enquanto o modelo de negócio e a estratégia foram desenvolvidos pela equipe brasileira, em conjunto com pesquisadores ingleses.

O CEO da empresa tem vasta experiência em gestão de projetos internacionais. Pesquisas sobre o papel da experiência gerencial nas decisões sobre o modo de entrada em mercados internacionais sugerem que empresas cujos gerentes possuem níveis mais altos de experiência internacional têm maior probabilidade de escolher modos mais comprometidos de entrada no mercado físico. Consequentemente, um certo nível de experiência internacional parece ser uma condição necessária, mas não suficiente, para a escolha de entrada no mercado *online*. Assim, a partir do argumento acima, pode-se afirmar que existe uma relação positiva entre o nível de experiência em comércio eletrônico da *INV* e sua decisão de entrada no mercado *online* (BROUTHERS; GEISSER; ROTHLAUF, 2016).

A *INV* digital B é uma *spin-off* de outra empresa, e fica claro que ela se beneficia da experiência anterior de seu CEO. "A sociedade passou os anos de 2018 e 2019 se refazendo, mudamos o quadro societário e formamos essa segunda empresa, *spin-off* da empresa original, apenas com produtos digitais", (informação verbal)⁵.

A empresa B cita a dificuldade de transferir dinheiro para o Brasil de vendas e de investimento provenientes de outros países. Não se trata, portanto, de uma dificuldade de lidar com diferentes meios de pagamentos digitais, mas uma dificuldade resultante da fronteira das leis e de transferência de capital, mesmo por meio eletrônico. "Você vai aos poucos vivenciando a problemática deste novo endereço, percebe que precisa de uma conta em um banco local, tem que lidar com os processos de impostos para transferências internacionais", (CEO, *INV* digital B)⁵. Essa dificuldade da internacionalização pode ser considerada uma barreira externa econômica e legal (LEONIDOU, 2004), como mostra o Quadro 2.

Como o produto da *INV* digital B é inovador, já que envolve pesquisa e desenvolvimento, e de alta tecnologia, utilizando técnicas computacionais como a inteligência

⁵ Informação verbal concedida pelo CEO da *INV* digital B

artificial, muitos usuários ainda têm dúvidas sobre o seu funcionamento. "Nosso produto une, pela primeira vez, um grupo de engenheiros e matemáticos ao pessoal de medicina do sono, com dados. Isso pode produzir um resultado interessante" (informação verbal)⁵.

As barreiras locais à adoção novas tecnologias e o custo de dados são dificuldades relevantes para a empresa, pois ela lida com uma quantidade significativa de dados: "Os dados precisam ser identificados e implementados, e acredito que isso não exista no âmbito de produtos físicos. De certa forma, manter (armazenar) os dados é um desafio" (informação verbal)⁶.

Um ponto que pudemos observar é a preocupação recente das *INVs* digitais com a segurança dos dados obtidos pelas empresas, seja pela sua manipulação, uso e armazenamento: "A empresa entendeu a questão da utilização legal dos dados dentro da inteligência artificial, localmente, mas é mais difícil analisar isso internacionalmente, porque você vai ter que trazer os dados para cá, o que pode ser um problema jurídico" (informação verbal)⁶. Portanto, uma dificuldade apontada é como lidar e se adequar a diferentes leis de proteção de dados em diferentes países, já que, em cada país, essas leis estabelecem uma série de limites e protocolos para a utilização de dados pessoais e de terceiros. Mesmo pesquisas mais recentes sobre *INVs* digitais (BAUM; SCHWENS; KABST, 2013) não exploraram amplamente a questão da segurança de dados como dificuldade para a internacionalização dessas empresas. Isto se deve à criação recente de leis específicas de proteção a dados de terceiros.

Esses novos procedimentos de envio e recebimento de dados e seus protocolos, em diferentes países, são dificuldades da internacionalização sentidas apenas recentemente pelas empresas, ou, mais especificadamente, no último ano pela *INV* digital B. As LGPDs (Leis Gerais de Proteção de Dados) foram criadas há pouco tempo, mais precisamente entre 2019 e 2020, e a novidade fez com que muitas empresas tivessem que se adaptar às mudanças da lei. Essas novas diretrizes atingiram principalmente as empresas de alta tecnologia, que usam inteligência artificial em seus produtos digitais e que precisam de acesso aos dados brutos de terceiros para a criação desses produtos. "A propriedade dos dados, de quem são os dados físicos quando estão na nuvem, é uma preocupação de todos que trabalham com dados digitais" (informação verbal)⁶.

Isto significa que, apesar de os dados que alimentam o sistema de inteligência artificial serem virtualmente acessíveis, existem hoje diferentes leis que devem ser obedecidas para que

⁶ Informação verbal concedida pelo CEO da INV digital B

dados coletados na Europa sejam, por exemplo, manipulados por um software de inteligência artificial no Brasil. O atendimento a essas leis específicas de cada país e a sua novidade geram um novo desafio às empresas que lidam com dados confidenciais de seus usuários, principalmente no que tange à internacionalização dos trâmites de processamento desses dados. Essa dificuldade extrapola a barreira de segurança de dados, ao apresentar um novo desafio, ainda pouco explorado pela literatura, e uma dificuldade de internacionalização recente para empresas digitais de alta tecnologia.

A *INV* digital B não deixa de mencionar a necessidade de adequação e adaptação do seu produto digital a mercados internacionais como uma de suas dificuldades de internacionalização, citando, segundo seu CEO, a necessidade de customização e entendimento cultural de outros países: "O desafio está mais ligado à linguagem. Você tem uma linguagem própria do país, começa pela língua. Depois vem a linguagem para acessar a pessoa, a lógica, e depois a questão jurídica" (informação verbal)⁷. Essa é uma dificuldade que também atinge os produtos digitais, apesar de muitas vezes esses produtos serem facilmente escaláveis e adaptáveis internacionalmente (BROUTHERS; GEISSER; ROTHLAUF, 2016).

Por fim, o CEO da *INV* digital B identifica também a dificuldade de obter investimentos para a internacionalização: "É possível, com uma estratégia, ter uma empresa fora, física..., mas sempre existe (a necessidade de uma) empresa física para ter um investimento no exterior" (informação verbal)⁷. Esse parece ser um desafio à internacionalização das *INVs*, mesmo as não digitais. Não se trata apenas da dificuldade de obter o dinheiro em si, mas também de possuir as condições necessárias para obter um investimento.

Conseguir um investimento já é uma forma de internacionalização para a empresa B, já que ela buscou desde o início de suas atividades obter investimentos no exterior. O CEO destaca a necessidade de ter presença física no país onde se pretende captar recursos; ou seja, os investidores em outros países possuem presença local para investir em uma empresa, mesmo que parte das atividades dessa empresa seja realizada no seu país de origem: "a necessidade de investimento faz com que a empresa, mesmo digital, passe por um processo de internacionalização física. Constitui um erro grave não ter presença física" (informação verbal)⁷. Para obter investimento de capital de risco na Inglaterra, por exemplo, a *INV* B precisa abrir uma empresa local, mesmo que nenhum trabalho seja realizado lá. Essa necessidade de presença física, como a obtenção de um endereço e registro local, é um

⁷ Informação verbal concedida pelo CEO da *INV* digital B

obstáculo à internacionalização das empresas; mesmo tendo apenas produtos digitais em seu portfólio, elas precisam se estabelecer presencialmente no exterior.

A *INV* digital B possui uma equipe internacional desde a sua fundação, e, portanto, os seus produtos digitais já nascem adaptados aos usuários internacionais, principalmente por conta dos testes feitos em diferentes países. Esses testes permitiram que a *INV* digital B adaptasse seus produtos para atender a demandar globais desde o início. A empresa, portanto, lida bem com o atendimento a usuários globais.

As vendas da *INV* digital B são feitas diretamente pela equipe da empresa, presencialmente ou virtualmente, e o marketing é feito no próprio *website*. Portanto, a falta de foco ao atender plataformas de vendas digitais distintas e a necessidade de adaptação de *APIs* e de interfaces do produto digital não aparecem como desafio à sua internacionalização.

O CEO cita também o atendimento a protocolos médicos específicos como uma dificuldade da internacionalização. Esses protocolos estão diretamente ligados à natureza do seu produto digital, principalmente no que tange à oferta de produtos digitais para a área médica. Nesse caso, a empresa B se vê obrigada a atender a diferentes protocolos médicos em cada país onde vende seus produtos. Essa dificuldade está relacionada ao mercado altamente regulamentado em que ela está inserida, como é o caso da área médica.

4.3 EMPRESA C

A *INV* digital C é uma empresa com maior experiência de mercado, se comparada às *INV* digitais A e B, e que passou por uma grande mudança, ao digitalizar seus produtos nos últimos anos. Hoje, a empresa mantém em seu portfólio apenas produtos digitais. Trata-se de uma empresa de telecomunicações, que faz controle de redes via software. Esse controle de redes e testes é feito como forma de manter a qualidade da comunicação das redes das empresas clientes, e também como ferramenta de reparo de eventuais problemas.

O fundador da empresa faz parte hoje apenas do *board* da empresa, e as operações internacionais são decididas pelo Responsável LA, cuja experiência com a empresa é relatada nesta entrevista. A entrevista foi realizada em português, já que o responsável por negócios LA é bilíngue português-inglês.

A *INV* digital C é uma empresa com larga experiência internacional, com presença na América do Norte, América Latina, Europa e Oceania. É uma empresa madura, que possui uma estratégia de internacionalização clara e uma equipe com larga experiência em mercados internacionais.

A digitalização da empresa, que passou a fornecer seu produto apenas como software, alavancou o alcance internacional da empresa, ao mesmo tempo que o modelo de negócios B2B ainda torna necessária uma representação local da empresa no exterior. Ela tem dificuldade de convencer alguns clientes de que o produto 100 por cento digital é tão efetivo quanto o antigo produto físico. Essa tentativa de convencimento aparece na comunicação da empresa e nos informativos de vendas técnicas do produto digital.

Porém, apesar de hoje a *INV* digital C ser uma empresa 100 por cento digital, ela ainda necessita de atividade local nos países onde está presente. "A necessidade é basicamente comercial, de poder fazer negócio, de poder visitar o cliente, e o cliente também quer ter um ponto de contato local, regional. Mas o modelo de negócio de ter presença local era um modelo de negócio que todo mundo tinha, de estar no local" (informação verbal)⁸. Essa necessidade se deve apenas ao fator humano, de convencimento e relacionamento ao fechar contratos, do que efetivamente uma necessidade de vendas locais do produto digital. O Responsável LA cita que essa estratégia de vendas é a mesma de todos os concorrentes, já que a falta de presença local poderia ser vista como uma desvantagem pelos clientes. Essa dificuldade de internacionalização é mencionada no Quadro 4, como um desafio também enfrentado pelas *INVs* convencionais; ou seja, a concorrência local traz uma dificuldade de internacionalização à empresa, que precisa, muitas vezes, imitar a concorrência para não perder mercado.

As vendas da *INV* digital C são faturadas no modelo de negócios B2B, ou seja, existe uma fatura e transferência bancária como em um modelo de negócios de produtos não digitais, da empresa C para outras empresas. Essa dificuldade de internacionalização é superada através de representantes locais: "Temos entidade local, 'legal entity' como falamos em inglês, em várias operações nossas; por exemplo, tem empresa no Brasil que quer a nota emitida no Brasil, e quem nos representa são funcionários da X global", (informação verbal)⁸.

A necessidade de um agente local também se justifica porque o suporte técnico é feito localmente, além da necessidade de faturas locais para pagamento do produto digital: "O canal de vendas é um representante, ele representa na pré-venda, faz a venda, faz a implementação, faz o suporte técnico de primeiro nível, gera nota fiscal, e assim vai", (informação verbal)⁸. Essa dificuldade parece estar relacionada ao fato de o modelo de negócio da empresa ser B2B. Apesar da maturidade da empresa, e de seus processos de internacionalização serem capazes de ultrapassar os desafios iniciais da expansão internacional, ainda existe a dificuldade de decidir sobre um investimento para entrada em

⁸ Informação verbal concedida pelo responsável LA, *INV* digital C

outros países. A dificuldade da internacionalização é o custo necessário para alcançar certos países: "Eu acho que a dificuldade da internacionalização é muito associada ao fator financeiro" (informação verbal)⁸.

Desafios como segurança de dados, custo de dados e custo de infraestrutura digital não aparecem também como dificuldades de internacionalização da *INV* digital C. Isso porque a empresa não retém dados das empresas clientes, nem os manipula para compor seu produto digital. A empresa faz vendas diretas B2B, de forma presencial, diretamente pela equipe da empresa ou seus representantes locais, portanto não precisa atender diferentes canais de vendas virtuais.

Como os protocolos de comunicação na área de telecomunicações são internacionais, a empresa não sente dificuldade em utilizar diferentes interfaces para entregar seu produto digital a clientes em diversas partes do mundo. A empresa de origem canadense está hoje presente em vários países da Europa, América do Norte e América Latina, e parece lidar bem com demandas de usuários globais, não precisando fazer adaptações de APIs para atender esses clientes.

4.4 EMPRESA D

A *INV* digital D iniciou sua trajetória como uma empresa de consultoria, na área de gestão de ativos industriais. Tem larga experiência internacional, mas busca agora uma maior expansão por meio de produtos digitais.

A empresa tem uma filial física permanente no Brasil, para atender a América Latina, e nos outros países possui representação comercial ou apenas a internacionalização *online*. A entrevista foi realizada em francês com o presidente da empresa e responsável pelas estratégias de internacionalização.

A empresa é de origem francesa, e ao longo do seu percurso já esteve presente em diversos países da Europa, América Latina, Oriente Médio e África. Em alguns momentos essa inserção internacional se deu por meio de parceiros intermediários, o que facilitou a penetração mundial rápida da empresa.

Essa maior maturidade da empresa aparece na visão da sua presidente, e a estratégia de internacionalização de serviços físicos é usada também para a expansão internacional por meio digital: "A minha visão é que é impossível que isso seja feito sem que a empresa se apoie em algum dispositivo local do país. Então, por isso o network do posto de expansão do

Consulado da Câmara de Comércio daquele país", (informação verbal)⁹. Essa dificuldade parece confirmar a pesquisa sobre a importância do papel da rede de contatos ou *network* como recurso estratégico da internacionalização dos negócios digitais (BANALIEVA; DHANARAJ, 2019).

A empresa tem um claro foco em seus objetivos, e segue à risca a melhor estratégia para alcançá-los; portanto, toda expansão é planejada e a capacidade de atender novos usuários internacionalmente é sempre avaliada antes de qualquer decisão sobre o início de novas atividades internacionais. "A dificuldade é ter uma estratégia extremamente clara. Se você comparar o mercado, você precisa saber que tipo de estudo de mercado comprar, qual o resultado esperado, e saber o que quer" (informação verbal)¹⁰.

As vendas da *INV* digital D são todas diretas, e os contatos e fechamento de contratos B2B são feitos diretamente pela equipe de vendas da empresa. Como os clientes são pessoas jurídicas, que exigem faturas locais ou nacionais para pagamento, a empresa utiliza representantes comerciais em cada país onde está presente. Essa dificuldade da internacionalização parece estar ligada diretamente ao modelo de negócio da empresa, e ao fato de os clientes da empresa serem pessoas jurídicas. Portanto, a necessidade de presença local é uma dificuldade da internacionalização citada pela empresa. Outra necessidade sentida é a de pós-venda local: "eu acredito que ela só possa ser resolvida por pessoas locais. Sem um suporte local não se consegue dar conta de conduzir o negócio. Eu acho que você tem que ter um apoio local" (informação verbal)¹⁰.

Como a *INV* digital D não é uma empresa de alta tecnologia, uma dificuldade foi a criação de seus produtos digitais, ou seja, o desenvolvimento do software. Como a empresa detém o conhecimento da metodologia usada no *app*, ela teve que encontrar um parceiro de extrema confiança que pudesse desenvolver o software e que tivesse acesso à metodologia sem o risco de copiar essa ferramenta. A empresa desenvolveu o software junto com uma firma inglesa, e já existia uma relação de confiança prévia entre os CEOs.

Mesmo com produtos digitais, a *INV* digital D aponta a necessidade de adequação cultural: "existe todo um protocolo de comunicação, que é diferente em cada país" (informação verbal)¹⁰. "Acho que a maior dificuldade é fazer a tradução de todos os seus produtos. Tudo, tudo que você vai vender, você tem que fazer a tradução para a língua do país. Muitas vezes, se você fizer em inglês, não vai interessar ao cliente" (informação verbal)¹⁰.

⁹ Informação verbal concedida pelo presidente, *INV* digital D

¹⁰ Informação verbal concedida pelo presidente, *INV* digital D

A necessidade de equipes de venda locais também é apontada como uma dificuldade na internacionalização da empresa. "Mesmo com toda a transformação digital eu acredito que o contato físico seja necessário. Eu acho que uma grande dificuldade são as relações humanas...como você vai fazer essas pessoas usarem sua ferramenta. É uma grande dificuldade", (informação verbal)¹⁰. Como a empresa lida com dados estratégicos confidenciais e sensíveis de seus clientes, uma relação de confiança precisa ser estabelecida entre a empresa e os usuários de seus produtos.

A dificuldade na adoção de produtos digitais mostra que, apesar da transformação digital, ainda há uma resistência por parte das empresas ao uso de produtos digitais: "Eu acho que esteve para acontecer nos últimos anos, mas no Brasil não é realidade ainda. Eu acho que tem uma dificuldade em entender a vida digital, o que é uma ferramenta digital exatamente" (informação verbal)¹¹. Trata-se, portanto, de um desafio de convencimento quanto ao potencial dos produtos digitais (BROUTHERS; GEISSER; ROTHLAUF, 2016).

A questão financeira é citada pela *INV* digital D: "e, ao mesmo tempo, tenho certeza de que tem muita empresa que não possui recursos financeiros para colocar nesse desenvolvimento (internacional)." (informação verbal)¹¹. Baum, Schwens e Kabst (2013) analisaram as dificuldades financeiras da internacionalização, e essa afirmação mostra a relação entre a dificuldade de expansão internacional e as barreiras financeiras percebidas pela empresa.

Desafios como segurança de dados e custo de dados não aparecem como dificuldades de internacionalização da *INV* digital D. Isso se deve ao fato de a empresa não manter dados das empresas clientes em seu poder, ou seja, o *app* fica instalado localmente nos clientes. Portanto, o custo de infraestrutura e a preocupação com segurança de dados ficam a cargo do cliente.

4.5 EMPRESA E

A *INV digital E* é uma empresa de medicina digital, que usa dados médicos de pacientes para, mediante um programa de inteligência artificial, gerar novos protocolos médicos e mapear diagnósticos de doenças.

A empresa é de origem mexicana, mas seu modelo de negócio foi desenvolvido na Inglaterra, junto com novos algoritmos de análise de dados médicos. Trata-se de uma *INV digital* de alta tecnologia, que desenvolveu um produto inovador usando novas tecnologias, como inteligência artificial.

Após algumas tentativas malsucedidas de financiamento e expansão para os EUA, a *INV digital E* se estendeu para a China, em busca de parceiros para difundir o produto em nível mundial. A empresa E descreve esse processo de negociação como longo e caro, mas acredita ser essa a melhor estratégia para alcançar rapidamente novos mercados internacionais.

O CEO da *INV digital E* tem ampla experiência internacional, e apesar de hoje morar no México, já fez parte da equipe de desenvolvimento de negócios na Inglaterra, onde trabalhou por dois anos. Hoje, a empresa não possui mais representação local fora do México, apenas *online*. Por isso a entrevista foi realizada em inglês, já que seu CEO é bilíngue inglês-espanhol.

A dificuldade em atender usuários globais também não parece ser relevante para o CEO, já que o produto está sendo desenvolvido para atender as necessidades globais de seus usuários, e as questões de saúde e medicina são universais.

Por ser uma empresa de medicina digital, ela necessita atender protocolos médicos específicos e realizar um grande número de testes para obter certificados de operação específicos, em diferentes países. Por isso, a *INV digital E* necessita de um importante aporte financeiro para sua expansão internacional: "atualmente temos investimentos de capital de risco aqui no México, mas, você sabe, a quantidade de investimentos que elas aplicam é pouco, se comparada à tecnologia médica" (informação verbal)¹¹.

Surge a questão do preconceito tecnológico como uma dificuldade de internacionalização, pelo fato de a empresa ser originária do México, país com desenvolvimento pouco expressivo de tecnologias digitais: "e, pela nossa experiência, não aparecem muitos (investidores) investindo em start-ups de tecnologia, pelo menos não no nosso caso. Eles (investidores) parecem estar mais interessados em investir no turismo, e em outras áreas mais tradicionais da América Latina", (informação verbal)¹². Essa é uma dificuldade das *INVs digitais* da América Latina, ou seja, de países em desenvolvimento e com pouca tradição em alta tecnologia (CAHEN; BORINI, 2020).

Outra questão apontada é a prevalência de investimentos em países em desenvolvimento em infraestrutura e *commodities* e não em produtos digitais: "com investidores colocando dinheiro em infraestrutura, commodities, e assim por diante. Os investidores mencionaram que nosso produto era complexo demais para eles ou então, qual é o termo que usaram? Sexy, eles usaram o termo sexy.", (informação verbal)¹².

¹¹ Informação verbal concedida pelo CEO, *INV digital E*

¹² Informação verbal concedida pelo CEO, *INV digital E*

O papel do CEO em uma *INV* digital e a necessidade de desempenhar diversas funções ao mesmo tempo também foi citada como uma das dificuldades da internacionalização: "Talvez meu papel na empresa possa ser mais focado na criação do produto e, na verdade, fazer as coisas acontecerem, e talvez seja preciso contratar alguém para vendas", (informação verbal)¹³.

Por se tratar de um produto inovador, a necessidade de educar usuários aparece na citação do CEO como uma das dificuldades de internacionalização da empresa, principalmente porque o produto está ligado a uma área tradicional e altamente regulamentada, como a área médica.

A segurança de dados é um desafio para a empresa, que usa dados médicos sigilosos de seus pacientes para continuamente aperfeiçoar seu produto, mediante o uso de inteligência artificial: "Estamos nos concentrando agora no processo de análise dos dados que coletamos. O sistema de IA está pensando" (informação verbal)¹³. A internacionalização desses dados, assim como sua transferência e armazenamento, são um dos principais desafios da *INV* digital E, que precisa atender às leis específicas de proteção de dados dos países onde está e estará presente.

Desafios como custo de dados e custo de infraestrutura digital não aparecem como dificuldades de internacionalização, assim como a necessidade de adaptação de APIs e de interfaces do produto digital. Apesar de a adaptação ser necessária, a empresa não vê essa questão como um desafio à internacionalização. Por se tratar de uma empresa de alta tecnologia, esses desafios são facilmente vencidos pela empresa, que possui vasto conhecimento tecnológico para tal.

A *INV* digital E não citou como desafio a falta de foco ao atender diversas plataformas de vendas digitais, já que as vendas serão feitas diretamente pela empresa ou através de parceiros. Diferentes meios de pagamentos digitais também não são um desafio, principalmente porque as vendas são faturadas no modelo de negócios B2B, feitas por meio de parceiros comerciais.

Por último, o CEO aponta a necessidade de se conhecer o ecossistema de inovação em produtos digitais para fazer a expansão internacional, e a importância de fazer parte dele para esse processo: "Se você sabe como o ecossistema funciona em uma escala maior, você sabe o caminho" (informação verbal)¹³. Novamente, mencionamos o histórico do fundador como fator importante para as empresas enfrentarem as dificuldades de internacionalização. Autores como Baum, Schwens e Kabst (2013) consideram importante essa experiência para as

empresas iniciarem e terem sucesso em sua internacionalização, além de já fazerem parte do ecossistema, como citado pelo CEO.

4.6 EMPRESA F

A *INV* digital F é uma empresa de telemedicina, mais especificamente de diagnóstico médico feito exclusivamente por software, sem a necessidade da presença de uma equipe médica. Está em fase de início de testes internacionais e em busca de investimentos para a sua expansão.

O diagnóstico está ligado a complicações relativas à diabetes e à identificação precoce de problemas de circulação sanguínea. A empresa usa Inteligência artificial e algoritmos para o desenvolvimento de seu produto digital, portanto é uma empresa de alta tecnologia.

O modelo de negócios da empresa é B2C, e a ideia é que os usuários ou pacientes acessem o produto digital da sem a necessidade de uma equipe médica, já que ele substituiria um diagnóstico médico.

A empresa é de origem chilena, e o seu modelo de negócio e testes foram parcialmente elaborados na Inglaterra. Atualmente, a empresa busca se internacionalizar para os EUA. A entrevista com CEO foi realizada em espanhol, a seu pedido.

As vendas da *INV* digital F são feitas diretamente pela empresa por meio de plataformas digitais. Porém, a necessidade de adaptação da interface do produto digital também não aparece como desafio à internacionalização. Por se tratar de um software B2C, a plataforma digital está sendo cuidadosamente escolhida para que esse problema seja evitado ao máximo, e a empresa possui conhecimento tecnológico para se adaptar sem dificuldade: "Não precisamos criar a plataforma, mas encontrá-la, desenvolvê-la, e atender aos padrões internacionais de saúde. Portanto, se conseguirmos voltar para uma plataforma que atenda aos padrões conhecidos podemos escalar." (informação verbal) ¹³. Essa plataforma também seria usada para resolver a questão de pagamentos internacionais.

A empresa não demonstrou necessidade de presença local, nem dificuldade em encontrar parceiros e representações em cada país-alvo da internacionalização. Isso parece estar ligado ao modelo de negócios da empresa, que por ser B2C exige menor presença local.

A necessidade de educar usuários para produtos inovadores aparece como dificuldade da internacionalização, principalmente por se tratar de um produto novo ligado a uma área

¹³ Informação verbal concedida pelo CEO, *INV* digital F

tradicionalmente muito regulada, como a área médica, o que pode gerar um certo desconforto e desconfiança em novos usuários.

Atender a diferentes protocolos médicos em cada país foi apontado como uma das dificuldades de internacionalização: "Estamos pilotando em centros de saúde, buscando mais formas de validar isso de maneira clínica, pois, caso contrário, nosso produto não poderá ser vendido internacionalmente", (informação verbal)¹⁴.

Na questão do protocolo médico, podemos incluir o desafio da segurança de dados; por se tratar de dados médicos, a confidencialidade dos dados e dos pacientes é essencial para a adoção internacional do produto digital. Sendo uma tecnologia recente, pouco ainda se sabe ou se tem mapeado sobre a segurança de dados aliada à inteligência artificial, e a empresa terá que se adequar a leis específicas locais de proteção de dados.

A necessidade de obter certificações para o produto digital em diversos países foi citada pelo CEO: "Como falo sobre certificações na Europa, elas também são caras, são difíceis", (informação verbal)¹⁵. Não se trata, portanto, apenas de atender a diferentes protocolos, mas de provar para os órgãos competentes o atendimento a esses protocolos médicos e os custos envolvidos nesse processo.

A necessidade de financiamento para a expansão internacional também é citada mais de uma vez como uma dificuldade: "Continuamos nisso e esperamos ter o financiamento necessário por mais dois anos para finalmente poder fazer tudo. Portanto, é preciso procurar outra forma de financiamento, tentando vender produtos ou vender algum serviço relacionado ao que se faz", (informação verbal)¹⁵. Essa relação entre a barreira financeira e a internacionalização corrobora pesquisas anteriores, que citam os investimentos como fortemente ligados à decisão de internacionalização dos negócios digitais (BANALIEVA; DHANARAJ, 2019).

Outras dificuldades, como custo de dados e custo de infraestrutura digital não aparecem como dificuldades de internacionalização da *INV* digital F. Por se tratar de uma empresa de alta tecnologia, esses desafios são facilmente vencidos pela empresa, que possui vasto conhecimento para isso e profissionais especializados em engenharia de dados.

¹⁴ Informação verbal concedida pelo CEO, *INV* digital F

4.7 CONSOLIDAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Neste tópico apresentamos, nos Quadros 7, 8 e 9, as dificuldades encontradas pelas empresas entrevistadas, durante a internacionalização de seus produtos digitais. Foram utilizadas 23 dimensões para sumarizar as dificuldades citadas nas entrevistas, que são apresentadas no Quadro 7. As respostas foram consolidadas e divididas em dois Quadros: o Quadro 8 mostra as dificuldades informadas pelas empresas A, B e C, e o Quadro 9 a consolidação das respostas das empresas D, E e F.

Quadro 7 – Dimensões das dificuldades de internacionalização citadas nas entrevistas

Item	Desafios
1	Falta de foco para atender diferentes plataformas de vendas digitais
2	Dificuldade em atender usuários globais
3	Necessidade de educar usuários para produtos inovadores
4	Barreiras locais à adoção de novas tecnologias
5	Custo de armazenamento e processamento de dados
6	Segurança de dados
7	Necessidade de adequação da interface de dados
8	Meios de pagamento digitais
9	Custo de infraestrutura digital
10	Desenvolvimento de plataformas e ferramentas de acesso <i>online</i>
11	Atendimento de protocolos específicos de confiabilidade e <i>compliance</i>
12	Obter financiamento inicial
13	Obter financiamento para expansão
14	Customização local
15	Gerenciamento do produto em diferentes línguas
16	Adaptação à cultura local
17	Gerenciamento de múltiplas atividades pelo CEO
18	Falta de estratégia e planejamento
19	Necessidade de entidades representativas locais
20	Transferência financeira internacional
22	Necessidade de equipe de vendas local
23	Necessidade de suporte pós-venda local

Fonte: Autora

Nota: Dados extraídos dos casos estudados

Quadro 8 – Consolidado – Empresas A, B e C

Item	Empresa A	Empresa B	Empresa C
1	não apresenta, vendas diretas	não apresenta, vendas diretas	não apresenta, vendas diretas
2	possui limitação da língua	não apresenta dificuldade	não apresenta dificuldade
3	não apresenta, produto digital não inovador	inovação precisa ser explicada ao usuário	produto não inovador, dificuldade em convencer que o produto digital é tão bom quanto o físico
4	não apresenta, tecnologia usada já é altamente disseminada	apresenta dificuldade em atender protocolos locais	não apresenta, tecnologia mundialmente aceita
5	não possui custos altos com dados, utiliza redes sociais para transferência de dados	empresa tem alto custo de dados por usar IA	não apresenta
6	não faz segurança de dados	dificuldade importante, empresa lida com dados confidenciais e IA, novos protocolos de segurança de IA ainda estão sendo legalizados	segurança de dados fica a cargo da empresa, <i>app</i> fica instalado localmente
7	não lida com diferentes plataformas	não lida com diferentes plataformas	não lida com diferentes plataformas
8	não usa pagamentos digitais específicos, apenas transferência bancária simples	os pagamentos são feitos por transferência bancária e emissão da fatura no modelo B2B	os pagamentos são feitos por transferência bancária e emissão de fatura, no modelo B2B
9	não possui	custo alto de armazenamento e processamento de dados, devido à quantidade de dados gerados e manipulados	não possui
10	possui pouco conhecimento técnico-tecnológico	dificuldade de atender segurança de dados internacionalmente	não apresenta dificuldade
11	não usa dados sensíveis ou confidenciais	Precisa atender protocolos de IA para uso de dados médicos	não usa/armazena dados de usuários
12	financiamento próprio	financiamento governamental	financiamento próprio
13	possui dificuldade de autofinanciamento	dificuldade em obter capital de risco internacional	dificuldade de autofinanciamento e de justificar o investimento para o <i>board</i>
14	não faz customização	Produto adaptado à internacionalização desde a fase de desenvolvimento	não faz customização produtos, apenas de contratos comerciais
15	distribui o produto em uma versão com duas línguas	<i>app</i> em inglês	<i>app</i> em inglês
16	vê a diferença cultural como uma vantagem competitiva	procura atender e conhecer especificidades locais	não apresenta
17	forte dificuldade	não apresenta dificuldade	não apresenta dificuldade, equipe grande e madura
18	apresenta dificuldade em estabelecer metas e diretrizes	não apresenta	não apresenta
19	não possui	para vendas, faturas e suporte técnico	para vendas, faturas e suporte técnico
20	apresenta dificuldade	apresenta dificuldade	possui representantes locais

22	não apresenta necessidade	faz viagens constantemente	possui representantes e faz viagens constantemente
23	não apresenta dificuldade	procura representantes locais	possui representantes locais

Fonte: Autor

Quadro 9 – Consolidado – Empresas D, E e F

Item	Empresa D	Empresa E	Empresa F
1	não apresenta, vendas diretas	não apresenta, vendas diretas	não apresenta, vendas diretas
2	não apresenta	não apresenta	não apresenta
3	não apresenta, o cliente recebe treinamento presencial para o uso do <i>app</i>	apresenta dificuldade por ser um produto inovador	apresenta dificuldade por ser um produto inovador
4	dificuldades de aceitação do produto digital	dificuldades de aceitação do produto digital	dificuldades de aceitação do produto digital
5	não apresenta	alto custo de dados por usar IA	alto custo de dados por trabalhar com dados confidenciais
6	segurança a cargo do cliente	lida com dados confidenciais médicos, precisa atender a protocolos da nova tecnologia de IA	ainda está em fase de análise dos protocolos de segurança
7	não apresenta, <i>app</i> local no cliente	não apresenta	precisa desenvolver e adaptar o produto para APIs
8	os pagamentos são feitos por transferência bancária e emissão de fatura, no modelo B2B	os pagamentos são feitos por transferência bancária e emissão de fatura, no modelo B2B	apesar de usar pagamentos digitais, a empresa não vê o meio de pagamento como um desafio
9	não possui	custo alto de armazenamento e processamento de dados, devido à quantidade de dados gerados e manipulados	custo alto de armazenamento e processamento de dados, devido à quantidade de dados gerados
10	não apresenta dificuldade	dificuldade em prover segurança de dados internacionalmente	precisa desenvolver protocolos específicos para a plataforma
11	atende protocolos próprios de cada cliente	precisa atender protocolos de IA para uso de dados médicos	Precisa atender protocolos de uso de dados médicos
12	financiamento governamental	financiamento governamental e capital de risco	financiamento governamental
13	dificuldade de autofinanciamento sem retorno imediato	dificuldade em obter valores altos de financiamento no país de origem	dificuldade em obter capital de risco internacional
14	customização paga pelo cliente, prevista em contrato	não faz customização	faz apenas traduções
15	precisa customizar e traduzir o produto e a documentação, a cada nova venda o produto precisa ser customizado e traduzido novamente	busca internacionalização em países de língua inglesa ou espanhola	busca internacionalização em países de língua inglesa ou espanhola
16	dificuldade importante, a empresa vende para países culturalmente diferentes, como países africanos e árabes	apresenta dificuldade de adaptação	apresenta dificuldade de adaptação
17	não apresenta dificuldade, prioriza atividades	CEO de origem técnica tem dificuldade em transitar pela área comercial	apresenta dificuldade, por possuir pouca experiência e ser um CEO jovem
18	não apresenta	não apresenta	não apresenta
19	para vendas, faturas e suporte técnico	para vendas, faturas e suporte técnico	para vendas, faturas e suporte técnico

20	prefere trabalhar com representantes locais, quando possível	não apresenta dificuldade	apresenta dificuldade
22	possui representantes locais e faz viagens constantemente	faz viagens constantemente	faz viagens constantemente
23	não apresenta	procura representantes locais	não procura representantes locais

Fonte: Autor

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO

A análise feita na seção anterior mostra que a teoria explica apenas parcialmente as dificuldades de internacionalização, como ocorre com as seis *INVs* digitais incluídas nos estudos de caso, o que exige um refinamento e expansão da literatura sobre o tema. Este trabalho sugere que a teoria da internacionalização pode avançar, ao analisarmos as dificuldades de internacionalização específicas das *INVs* digitais.

Várias *INVs* digitais que entrevistamos estão dispostas a correr riscos elevados e aprender por tentativa e erro ao se internacionalizar. Segundo Wentrup (2016), esse risco pode aumentar com a natureza digital das empresas e de seus produtos. O fato de ser tão fácil entrar em outros países *online* significa que a presença internacional pode fazer com que *INVs* digitais negligenciem a realidade dos negócios *offline*, com suas complexas relações comerciais, pessoais, e com as particularidades dos mercados locais (WENTRUP, 2016; SINKOVICS, N.; SINKOVICS, R., 2011).

Entretanto, ao analisar as *INVs* digitais dos estudos de caso, nota-se que o desafio da armadilha da virtualidade foi muito bem enfrentado por essas empresas; elas estão atentas a esse fato e sentem a necessidade de presença local, principalmente aquelas cujos modelos de negócio são B2B.

Reagrupando os dados acima com os resultados das entrevistas, classificamos as dificuldades de internacionalização das *INVs* digitais em cinco fatores, separados em dificuldades externas - relacionadas ao tipo de cliente e ao mercado; e dificuldades internas - relativas à natureza digital do produto, ao modelo de negócio, e natureza tecnológica da empresa. Esses fatores estão representados na Figura 1.

Figura 1 - Dificuldades de internacionalização resultantes da análise dos casos

Fonte: Autor

5.1 DIFICULDADES EXTERNAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

As dificuldades externas de internacionalização das *INVs* digitais, observadas nesse estudo, são: tipo de mercado e tipo de cliente. Essa classificação apresenta um contraponto às barreiras externas à internacionalização apresentadas por Leonidou (2004) para empresas de produtos físicos. Um resumo dessas dificuldades é apresentado no Quadro 10.

Quadro 10 – Dificuldades externas de internacionalização das *INVs* digitais do estudo

Mercado		Clientes	
Não Regulamentado	Regulamentado	Alta complexidade	Baixa complexidade
Atendimento a protocolos-padrão	Atendimento a protocolos específicos de confiabilidade e <i>compliance</i>	Necessidade de educar usuários para produtos inovadores	Falta de estratégia e planejamento
		Barreiras locais à adoção de novas tecnologias	Falta de conhecimento tecnológico
		Segurança de dados	

Fonte: Autor

Mercado: O termo "mercado" na teoria da internacionalização, em geral, significa simplesmente diferentes mercados geográficos para os quais as empresas se expandem (WENTRUP, 2016). Usamos aqui o conceito mais amplo de mercado, já que, devido à natureza digital das empresas, as localizações são menos importantes. Nesse sentido, mercado pode ser um tipo de indústria, ou um tipo de cliente em potencial.

Se o mercado onde as *INVs* digitais estão inseridas for altamente regulamentado, as empresas mostram um alto compromisso com esse mercado. Um exemplo de mercado regulado é a área médica, como as *INVs* digitais B, E e F do estudo. Uma explicação possível seria que mercados altamente regulamentados exigem o atendimento a especificidades locais do produto digital, e que o cumprimento de regras complexas dos mercados locais possa ser facilitado com a ajuda de um parceiro. "O mercado está obcecado com essa coisa de transformação digital, mas não estão muito entusiasmados com as tecnologias médicas. Ao entrar em um mercado complexo, querem falar com você pessoalmente" (informação verbal)¹⁵.

As *INVs* digitais citadas acima, que atuam em mercados altamente regulamentados, entraram no mercado externo estabelecendo escritórios ou parcerias locais, e isso confirma Wentrup (2016), de que parece haver um limite de tempo que uma *INV* digital pode operar totalmente *online*, sem a necessidade de presença física. Vale ressaltar que o autor estudou apenas empresas que operam em mercados muito regulamentados, e exclusivamente no mercado sueco. Porém, sua teoria também funciona em outros mercados, como as *INVs* digitais deste estudo, que reconheceram esse desafio no seu processo de internacionalização, mesmo estando presentes na América Latina. Assim, apresentamos a proposição seguinte:

P1: Em mercados altamente regulamentados, as *INVs* apresentam dificuldades de internacionalização porque precisam se internacionalizar com presença física local, não somente por presença *online*.

Cliente: Em geral, as empresas têm clientes homogêneos que operam em um determinado setor ou têm um interesse específico. Para fins dessa análise, consideramos o tipo de cliente com apenas duas variantes - pessoa física e pessoa jurídica.

Para as *INVs* digitais com clientes pessoa jurídica, as vendas *offline* foram importantes no processo de internacionalização. Podemos citar as *INVs* digitais B, C, D e E, cujos clientes pessoa jurídica operavam em setores com longos prazos de entrega. Nesses casos, é necessário um maior conhecimento do setor para ganhar a confiança dos clientes. A *INV* digital D menciona: "Acho que essa é a maior dificuldade. O cliente pode não ter absolutamente nenhuma ideia do que é o seu trabalho, então você precisa se apoiar em alguém que ele conheça e confie" (informação verbal)¹⁵.

No entanto, as *INVs* digitais que possuem apenas clientes pessoa física consideraram suas parcerias desnecessárias e abandonaram essa estratégia ao concentrar suas atividades de marketing no boca a boca. Esse é o caso das *INVs* digitais A e F, que, tendo apenas clientes

¹⁵ Informações verbais cedidas pelo CEO, Inv digital E

pessoa física, são obrigadas a atingir um público maior, o que pode explicar seu comportamento fortemente ligado a marketing.

Wentrup (2016) também aborda a influência dos clientes no processo de internacionalização no mercado sueco, ao apontar que é mais provável que as empresas com clientes pessoa jurídica estabeleçam presença *offline*, antes que as empresas com clientes pessoa física o façam, o que significa que o intervalo *online-offline* é mais longo para as empresas com clientes pessoa física.

Em nossos estudos de caso, com empresas de diversas origens - América Latina, América do Norte e Europa -, observa-se também que, quando o cliente é uma pessoa jurídica, a *INV* digital precisa de alguma presença local para entender as condições daquele mercado, a fim de vender seu produto digital com eficiência. Quando o cliente é uma pessoa física, ele faz compras individuais e, portanto, a *INV* digital consegue evitar a presença local e, em vez disso, concentra seus esforços no desenvolvimento do produto. Portanto, apresentamos a seguinte proposição:

P2: *INVs* digitais com clientes pessoa jurídica apresentam dificuldades de internacionalização porque tem maior necessidade de representação local.

5.2 DIFICULDADES INTERNAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

As dificuldades internas para a internacionalização observadas neste estudo são: natureza digital do produto, o modelo de negócio, e a natureza tecnológica da empresa. Essa classificação apresenta um contraponto às barreiras internas à internacionalização apresentadas por Leonidou (2004) para empresas de produtos físicos. O Quadro 11 apresenta um resumo dessas dificuldades.

Quadro 11 – Dificuldades internas de internacionalização das *INVs* digitais do estudo

Produto		Modelo de Negócio		Empresa	
Baixa tecnologia	Alta tecnologia	B2C	B2B	Empresa com menos de 5 anos de experiência	Empresa com mais de 5 anos de experiência
Desenvolvimento do produto digital	Segurança e armazenamento de dados	Gerenciamento do produto em diferentes línguas	Customização local Adaptação à cultura local	Obtenção de financiamento inicial com investidores externos	Justificar investimento interno para expansão
	Atendimento a protocolos específicos de manipulação de dados		Necessidade de entidades representativas locais		
	Transferência internacional de dados		Necessidade de equipe de vendas local		
	Atender às leis locais de proteção de dados		Necessidade de suporte pós-venda local		

Fonte: Autor

Produto digital: As características dos produtos parecem afetar a internacionalização das *INVs* digitais. Entende-se por natureza do produto digital algumas características gerais que o definem. Neste trabalho ressaltam-se: produtos de alta tecnologia ou baixa complexidade, produtos com vendas via plataformas de forma massificada ou vendas individuais, e produtos cuja utilização exige ou não a confiança do cliente.

Pode-se observar que as *INVs* digitais com vendas por meio de plataformas digitais, ou seja, intermediários, seguem um padrão de internacionalização diferente se comparadas às empresas que fazem vendas diretas. Este é o caso das *INVs* digitais A e F.

Brouthers, Geisser e Rothlauf (2016) observaram que comportamentos e estratégias para aumentar a rede de usuários estão mais ligados a empresas com vendas via intermediários e plataformas digitais. Já as *INVs* digitais que fazem vendas diretas parecem menos preocupadas com a quantidade de usuários de seus produtos digitais, e mais preocupadas em ganhar a confiança dos clientes. No segundo caso estão as *INVs* digitais B, C, D e E.

A confiança que um produto exige de um cliente pode influenciar as dificuldades de internacionalização das *INVs* digitais. Um produto que exija alta confiança pode fazer com que as empresas localizem o atendimento ao cliente, suporte técnico e alguns recursos do produto digital para ganhar a confiança dos clientes. No caso da *INV* digital D, o produto digital só pode ser instalado em servidores localizados na sede dos clientes. Nos casos das *INVs* digitais B, C, D e E, essa necessidade local de pós-venda é executada por parcerias locais.

Empresas com produtos que exigem baixa confiança, como o das *INVs* digitais A e F, não relataram parcerias bem sucedidas ou não precisaram delas. Pode-se supor que o esforço e o risco da parceria não superem as vantagens, se as empresas já puderem atrair clientes eficientemente.

Outro ponto observado é que as *INVs* digitais que usam alta tecnologia ou tecnologias emergentes para desenvolver seus produtos, como inteligência artificial, afirmam que a segurança de dados é uma dificuldade de internacionalização importante. Empresas que armazenam, manipulam ou usam dados confidenciais de clientes em seus produtos estão sujeitas às leis de proteção de dados específicas de cada país. Observamos essa dificuldade de internacionalização nas *INVs* digitais B, E e F. A *INV* digital B menciona: "Se você usa toda a tecnologia possível para proteger um dado, mas sofre uma invasão e aquilo vaza, a responsabilidade é da empresa" (informação verbal)¹⁶.

Assim apresentamos mais duas proposições:

¹⁶ Informações verbais cedidas pelo CEO, Inv digital B

P3: *INVs* digitais com produtos digitais que exijam alta confiança apresentam dificuldade de internacionalização porque precisam localizar no exterior suas atividades de suporte ao cliente.

P4: *INVs* digitais de alta tecnologia apresentam dificuldade de internacionalização, porque estão sujeitas a maior regulamentação por parte de leis locais de proteção de dados.

Modelo de negócio: O modelo de negócio no contexto digital é uma representação abstrata de uma organização, seja conceitual, textual ou gráfica, de todos os arranjos arquitetônicos, cooperativos e financeiros centrais, projetados e desenvolvidos por uma organização no presente e no futuro, bem como todos os principais produtos ou serviços que a organização oferece, ou oferecerá, com base nesses arranjos, que são necessários para atingir suas metas e objetivos estratégicos (AL-DEBI; EL-HADDADEH; AVISON, 2008). Neste trabalho usamos os modelos de negócio divididos em B2C e B2B.

O modelo de negócio de uma empresa parece ter algumas implicações no comportamento de internacionalização das *INVs* digitais. Os casos sugerem que as empresas com um modelo de negócio B2C governam sua escalabilidade e limitam sua presença local, que são implicações naturais para reduzir custos, se o fluxo de receita for limitado. As empresas A e F, com um modelo de pagamento baseado em assinatura, tendem a limitar sua presença local.

As *INVs* digitais, no modelo B2B, como as empresas B, C, D e E foram efetivas em se internacionalizar por meio de parcerias, possivelmente porque as parcerias serviram para resolver problemas locais de faturas e emissão de notas fiscais em cada país. Todas elas negociaram ou firmaram parcerias antes de entrar em um determinado mercado. Em alguns casos, a parceria foi a razão para entrar em um mercado particular.

INVs digitais com um modelo de pagamento baseado em transações, como as B2B deste trabalho, têm alguma presença local. Isso pode ser explicado pelo grau de vendas repetidas; pode-se supor que uma empresa precise de mais presença local se a venda do produto digital não for repetida continuamente, e a conversão das vendas e negociações for feita uma a uma. Segundo a *INV* digital C: "O canal de vendas é um representante, ele representa no pré-vendas, faz a venda, faz a implementação, faz o suporte técnico de primeiro nível e gera a nota fiscal" (informação verbal)¹⁷.

A influência do modelo de negócio nas estratégias de internacionalização de *e-commerce* já foi mencionada por Mahnke e Venzin (2003), que propõem que o comportamento de internacionalização *offline* dos negócios digitais depende do modelo de negócio da empresa.

¹⁷ Informações verbais cedidas pelo CEO, Inv digital C

Os estudos de caso mostram que essa teoria pode ser estendida para as *INVs* digitais. Assim, propomos:

P5: *INVs* digitais B2B com um modelo de pagamento transacional apresentam dificuldade de internacionalização porque necessitam de representantes locais.

Empresa: A natureza tecnológica das empresas também influencia a dificuldade de internacionalização das *INVs* digitais. Além de características como grau de experiência e maturidade da empresa, analisamos aqui *INVs* digitais inovadoras, de alta tecnologia, e *INVs* digitais de baixa tecnologia.

Empresas de produtos digitais de alta tecnologia têm que educar novos usuários sobre seus produtos inovadores. As *INVs* digitais consideradas inovadoras, como é o caso das empresas B, E e F, podem ter que lidar com desafios adicionais ao seu processo de internacionalização, pois educar os clientes pode exigir das empresas esforços extras de marketing e vendas locais.

As *INVs* digitais com novos produtos digitais, mesmo os que não envolvem muita pesquisa e desenvolvimento, mas apresentam novidades digitais aos clientes, como as empresas C e D, parecem enfatizar a importância de viagens para apresentar localmente seus produtos. Uma possível explicação é o fato de as empresas quererem conhecer as reações dos mercados locais, mantendo um alinhamento interno nesse novo país.

Neste trabalho, analisamos especificamente como a natureza tecnológica das *INVs* digitais influencia suas dificuldades de internacionalização.

Outro ponto observado é como o grau de maturidade das *INVs* digitais parece influenciar a forma como elas reagem à dificuldade de obter financiamento para suas atividades. Aquelas com maior experiência, como as empresas C e D, citam como dificuldade a decisão sobre quando e como investir capital para uma expansão internacional. Para elas, conseguir o capital não parece ser uma dificuldade em si, já que elas investem o próprio capital em sua internacionalização.

Já as *INVs* digitais que se encontram em um estágio inicial de internacionalização de suas atividades, como as empresas A, B, E e F, têm maior dificuldade de obter financiamentos externos para se internacionalizar ou precisam necessariamente de investimentos externos para alcançar novos mercados. A *INV* digital F menciona: "Especialmente no estágio em que estamos, obter financiamento privado é difícil" (informação verbal)¹⁸. Portanto, apresentamos as seguintes proposições:

¹⁸ Informações verbais cedidas pelo CEO, Inv digital F

P6: *INVs* digitais de alta complexidade ou alta tecnologia tem dificuldades de internacionalização porque necessitam localizar suas vendas e educar novos clientes para o uso de seus produtos digitais.

P7: as *INVs* digitais em estágio inicial de atividades apresentam dificuldade de internacionalização porque necessitam de investimentos externos para alcançar novos mercados.

6 CONCLUSÕES

O comportamento de internacionalização dos negócios digitais tem sido descrito em termos gerais, muitas vezes sem levar em consideração as diferentes características das empresas e de seus produtos. A análise da revisão da literatura deste trabalho mostrou que as atuais teorias explicam apenas parcialmente as dificuldades de internacionalização das *INVs* digitais, e, portanto, torna-se necessário aprimorá-las e expandi-las.

A literatura sobre negócios digitais exibe uma variedade de modelos de negócio, produtos e serviços, com vários graus de digitalização. Uma empresa que venda seus produtos *online* pode ser considerada, de maneira geral, um negócio digital (BROUTHERS; GEISSER; ROTHLIAUF, 2016), mesmo que a natureza do seu produto não seja digital. Este estudo se propôs a investigar especificamente as dificuldades de internacionalização das *INVs* de produtos digitais, e não dos negócios digitais em geral. Para isso, analisamos seis *INVs* digitais presentes em diferentes países, estudando a relação entre essas empresas e as especificidades de cada produto digital.

A contribuição teórica do trabalho é avançar os estudos específicos sobre as dificuldades de internacionalização das *INVs* digitais, ao apontar cinco fatores que influenciam tais dificuldades. Elas foram classificadas em fatores externos às empresas - ligados ao tipo de cliente e ao mercado do produto digital - e fatores internos às *INVs* digitais - ligados ao modelo de negócio, à natureza tecnológica da empresa, e à natureza digital do produto.

A contribuição prática do trabalho é fornecer informações importantes para os gestores de *INVs* digitais, para que conheçam e possam prever as dificuldades de internacionalização que suas empresas enfrentarão. As proposições aqui apresentadas podem oferecer um aprendizado organizacional para as *INVs* digitais, e os dados podem ser inseridos na gestão estratégica dessas empresas, o que pode fortalecer seu planejamento para a internacionalização.

Um ponto em comum observado nos casos estudados é a dificuldade de financiamento para o processo de internacionalização das *INVs* digitais. Apesar de relatarem essa dificuldade em níveis e formas diferentes, todas as *INVs* digitais estudadas identificaram de alguma forma o investimento como sendo uma das principais dificuldades da internacionalização na busca de mercados internacionais.

Observa-se também, em alguns casos, que as *INVs* digitais necessitam estabelecer atividades, com presença ou representantes locais. Apesar de descreverem esta necessidade

como uma dificuldade da internacionalização, elas já entenderam que, mesmo com produtos digitais, uma certa presença física ainda se faz necessária.

Algumas dificuldades apontadas no trabalho são semelhantes às descritas na literatura, e estão presentes tanto para as *INVs* digitais como para outros tipos de negócios digitais. Outros fatores foram relacionados às dificuldades de internacionalização experimentadas recentemente pelas empresas, e representam, portanto, um avanço da teoria sobre *INVs* digitais. É preciso constantemente acompanhar as novas tecnologias e processos que modifiquem as teorias existentes sobre a internacionalização de tais empresas.

Algumas dificuldades de internacionalização estão ligadas à novas tecnologias e foram pouco exploradas pela literatura. Trata-se de desafios recentes enfrentados pelas *INVs* digitais, relacionados ao pouco conhecimento sobre como as leis de proteção de dados irão lidar com novas tecnologias, principalmente a IA (Inteligência Artificial), tecnologia usada por algumas *INVs* digitais para desenvolverem seus produtos.

O uso de novas tecnologias traz novas oportunidades de negócio para as *INVs* digitais, mas também novas dificuldades de internacionalização. Leis específicas de proteção de dados são recentes e pretendem estabelecer limites éticos para o uso de inteligência artificial pelas empresas, além de tentarem aumentar a segurança dos produtos digitais. Este trabalho contribui para o avanço da área, ao apontar como novas tecnologias podem influenciar as dificuldades de internacionalização das *INVs* digitais, apresentando novos desafios a essas empresas.

6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS

Este trabalho identificou as dificuldades de internacionalização das *INVs* digitais, a partir de seis estudos de caso. Procurou apresentar uma diversidade de países de origem dessas *INVs* digitais, para que isso não fosse um limitador da pesquisa. Porém, algumas regiões, como Oriente Médio e Ásia, não foram representadas pelos estudos de caso.

Pesquisas futuras quantitativas podem ampliar e confirmar as proposições aqui apresentadas. Ou seja, é necessário realizar estudos semelhantes sobre *INVs* digitais em outros mercados geográficos, e com um número maior de empresas.

Outro ponto seria identificar fatores contextuais que influenciam as dificuldades de internacionalização das *INVs* digitais. Alguns fatores a serem considerados futuramente são o tipo de indústria e o tamanho da empresa como influenciadores do comportamento de internacionalização das empresas.

Além disso, o uso de novas tecnologias e seu impacto na internacionalização das empresas devem ser analisados em maior profundidade.

REFERÊNCIAS

- AL-DEBI, M. M.; EL-HADDADEH, R.; AVISON, D. Defining the business model in the new world of digital business. In: **AMCIS 2008 Proceedings**, 2008, p. 300. Disponível em: <<https://aisel.aisnet.org/amcis2008/300>>. Acesso em: 10 set. 2019.
- AUTIO, E. Digitalisation, ecosystems, entrepreneurship and policy. **Government's Analysis, Research and Assessment Activities. Policy Brief**, v. 20, n.2, p. 7-7, mar. 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Erkko_Autio/publication/321944724_Digitalisation_ecosystems_entrepreneurship_and_policy/links/5a3a5eb5aca2728e698a9498/Digitalisation-ecosystems-entrepreneurship-and-policy.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2018.
- AUTIO, E. *et al.* **The European Index of Digital Entrepreneurship Systems**. 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.2760/39256>>. Acesso em: 19 ago. 2020.
- AUTIO, E.; ZANDER, I. Lean Internationalization. In: **Academy of Management Proceedings**, 2016, p. 17420. Disponível em: <<https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.81>>. Acesso em: 04 maio 2018.
- BANALIEVA, E. R.; DHANARAJ, C. Internalization theory for the digital economy. **Journal of International Business Studies**, v. 50, n. 1, p. 10-11, Feb. 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1057/s41267-019-00243-7>>. Acesso em: 21 mar. 2020.
- BAUM, M.; SCHWENS, C.; KABST, R. International as opposed to domestic new venturing: the moderating role of perceived barriers to internationalization. **International Small Business Journal**, v. 31, n. 2, p. 536–562, ago. 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0266242611428343>>. Acesso em: 15 jan. 2020.
- BROUTHERS, K. D.; GEISSER, K. D.; ROTHLAUF, F. Explaining the internationalization of ibusiness firms. **Journal of International Business Studies**, v. 47, n. 5, p. 513–534, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1057/jibs.2015.20>>. Acesso em: 01 ago. 2018.
- CAHEN, F. R.; BORINI, F. M. Explaining internet companies' internationalization: an approach of competences. **Academy of International Business - Latin America Chapter Proceedings**, Buenos Aires, v. 12, n. 1, p. 13-14, jan. 2018. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3383189>>. Acesso em: 04 maio 2018.
- CAHEN, F. R.; BORINI, F. M. International digital competence. **Journal of International Management**, São Paulo, v. 26, n. 1, p. 12, maio 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.intman.2019.100691>>. Acesso em: 29 maio 2020.
- CHEN, L. *et al.* The international penetration of ibusiness firms: network effects, liabilities of outsidership and country clout. **Journal of International Business Studies**, v. 50, n. 5, p. 172, set. 2019. Disponível em: <<https://doi.org/1057/s41267-018-0176-2>>. Acesso em: 01 ago. 2020.
- CRICK, D. The internationalisation of born global and international new venture SMEs.

International Marketing Review, v. 26, n. 4/5, p. 453–476, dez. 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/02651330910971986>>. Acesso em: 04 maio 2019.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, dez. 1989. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/258557>>. Acesso em: 30 ago. 2019.

EISENMANN, T. R. Internet companies' growth strategies: determinants of investment intensity and long-term performance. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 12, p. 1183–1204, ago. 2006. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/smj.567>>. Acesso em: 08 maio 2019.

GABRIELSSON, M. *et al.* Born globals: propositions to help advance the theory. **International Business Review**, v. 17, n. 5, p. 385–401, out. 2008. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.02.015>>. Acesso em: 30 ago. 2019.

GHEMAWAT, P. Distance still matters. The hard reality of global expansion. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 5, p. 137–142, 2001. Disponível em: <<https://doi.org/10.4324/9781912453153>>. Acesso em: 01 ago. 2018.

GIL, A. C. **Estudo de caso**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

HAZARBASSANOVA, D. B. The value creation logic and the internationalisation of internet firms. **Review of International Business and Strategy**, v. 26, n. 5, p. 349–370, out. 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/RIBS-02-2016-0007>>. Acesso em: 30 ago. 2019.

HUTCHINSON, K.; FLECK, E.; LLOYD-REASON, L. An investigation into the initial barriers to internationalization: evidence from small UK retailers. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 16, n. 4, p. 544–568, mar. 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/14626000911000910>>. Acesso em: 10 set. 2019.

JEAN, R. B.; KIM, D.; CAVUSGIL, E. Antecedents and outcomes of digital platform risk for international new ventures' internationalization. **Journal of World Business**, v. 55, n. 7, p. 70, jan. 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101021>>. Acesso em: 17 jul. 2020.

JEAN, R. B.; SINKOVICS, R. R.; KIM, D. Drivers and performance outcomes of relationship learning for suppliers in cross-border customer–supplier relationships: the role of communication culture. **Journal of International Marketing**, v. 18, n. 1, p. 63–85, nov. 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1509/jimk.18.1.63>>. Acesso em: 10 set. 2019.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 12, p. 1411–1431, abr. 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>>. Acesso em: 15 nov. 2019.

KAHIYA, E.T. Export barriers and path to internationalization: a comparison of conventional enterprises and international new ventures. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 11, n. 1, p. 3–29, mar. 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s10843-013-0102-4>>. Acesso em: 03 abr. 2020.

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 4, p. 334–334, 2004. Disponível em: <<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>>. Acesso em: 29 fev. 2020.

LEONIDOU, L. C. An analysis of the barriers hindering small business export development. **Journal of Small Business Management**, v. 42, n. 3, p. 279–302, abr. 2004. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00112.x>>. Acesso em: 01 ago. 2018.

LUKOSEVICIUS, A. P.; MARCHISOTTI, G.; SOARES, C. A. P. Framework metodológico para estudos de caso em Administração. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 16, n. 2, p. 12-13, out. 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.5585/gep.v9i2.656>>. Acesso em: 28 fev. 2020.

MAHNKE, V.; VENZIN, M. The internationalization process of digital information good providers. **Management International Review**, v. 43, n. 3, p. 115–142, jan. 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/978-3-663-01562-8_7>. Acesso em: 10 set. 2019.

MCDUGALL, P. P.; OVIATT, B. M. International entrepreneurship: the intersection of two research paths. **The Academy of Management Journal**, v. 43, n. 5, p. 902–906, out. 2000. Disponível em: <<https://doi.org/10.2307/1556418>>. Acesso em: 03 ago. 2020.

MOGRABYAN, M.; AUTIO, E. New venture internationalisation in the digital age. **Academy of Management Proceedings**, v. 13, n. 8, p. 17734, dez. 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.5465/ambpp.2017.17734abstract>>. Acesso em: 03 ago. 2020.

OJALA, A.; EVERS, N.; RIALP-CRIADO, A. Extending the international new venture phenomenon to digital platform providers: a longitudinal case study. **Journal of World Business**, v. 53, n. 5, p. 725–739, maio 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.05.001>>. Acesso em: 03 maio 2020.

OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, p. 45–64, jan. 1994. Disponível em: <<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>>. Acesso em: 03 ago. 2020.

OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. A framework for understanding accelerated international entrepreneurship. **Research in Global Strategic Management**, v. 7, n. 5, p. 23–40, out. 1999. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/S1064-4857\(99\)07055-2](https://doi.org/10.1016/S1064-4857(99)07055-2)>. Acesso em: 01 ago. 2018.

PEZDERKA, N.; SINKOVICS, R. f. R. A conceptualization of e-risk perceptions and implications for small firm active online internationalization. **International Business Review**, v. 20, n. 4, p. 409–422, maio 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.06.004>>. Acesso em: 03 ago. 2020.

RASMUSSEN, E. S.; TANEV, S. The emergence of the lean global startup as a new type of firm. **Technology Innovation Management Review**, v. 5, n. 11, p. 12–19, 2015. Disponível em: <https://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/RasmussenTanev_TIMReview_November2015.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2018.

RENNIE, M. W. Global competitiveness: born global. **McKinsey Quarterly**, v. 4, n. 8, p. 45–52, mar. 1993. Disponível em: <<https://doi.org/10.4236/ib.2012.42015>>. Acesso em: 03 ago. 2020.

RIALP-CRIADO, A.; RIALP-CRIADO, J.; KNIGHT, G. A. The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific enquiry? **International Business Review**, v. 14, n. 2, p. 147–166, abr. 2005. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.006>>. Acesso em: 01 ago. 2018.

SEE-TO, E.; HO, K. Value co-creation and purchase intention in social network sites: the role of electronic word-of-mouth and trust – a theoretical analysis. **Computers in Human Behavior**, v. 31, n. 9, p. 182–189, dez. 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.10.013>>. Acesso em: 01 ago. 2018.

SHAHEER, N. A.; LI, S. The CAGE around cyberspace? How digital innovations internationalize in a virtual world. **Journal of Business Venturing**, v. 1, n. 6, p. 90-91, mar. 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.08.002>>. Acesso em: 03 ago. 2018.

SINKOVICS, N.; SINKOVICS, R. A conceptualization of e-risk perceptions and implications for small firm active online internationalization. **International Business Review**, v. 20, n. 4, p. 409–422, jun. 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.06.004>>. Acesso em: 10 jul. 2020.

SYMEONIDOU, N.; BRUNEEL, J.; AUTIO, E. Commercialization strategy and internationalization outcomes in technology-based new ventures. **Journal of Business Venturing**, v. 32, n. 3, p. 302–317, ago. 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.02.004>>. Acesso em: 30 ago. 2018.

UNCTAD. **World Investment Report 2017 - Investment and the Digital Economy**. Geneva: UNCTAD, 2017. Disponível em: <https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2017_en.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2019.

WENTRUP, R. The online–offline balance: internationalization for Swedish online service providers. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 14, n. 4, p. 562–594, dez. 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s10843-016-0171-2>>. Acesso em: 01 ago. 2018.

YAMIN, M.; SINKOVICS, R. R. Online internationalisation, psychic distance reduction and the virtuality trap. **International Business Review**, v. 15, n. 4, p. 339–360, abr. 2006. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2006.03.002>>. Acesso em: 03 ago. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANDER, I.; MCDOUGALL-COVIN, P.; ROSE, E. Born globals and international business: evolution of a field of research. **Journal of International Business Studies**, v. 46, n. 8, p. 27–35, fev. 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1057/jibs.2014.60>>. Acesso em: 01 ago. 2018.