

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO**

FABIANO DA SILVA OLIVEIRA

**PLATAFORMAS DIGITAIS E O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO
DE *STARTUPS*: uma análise do contexto brasileiro**

Porto Alegre

2022

FABIANO DA SILVA OLIVEIRA

**PLATAFORMAS DIGITAIS E O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO
DE *STARTUPS*: uma análise do contexto brasileiro**

Dissertação de Mestrado apresentada
para obtenção do título de
Mestre em Administração, pelo Programa
de Pós-Graduação em Administração da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Yeda Swirski de Souza

Porto Alegre

2022

O48p

Oliveira, Fabiano da Silva.

Plataformas digitais e o processo de internacionalização de startups : uma análise do contexto brasileiro / por Fabiano da Silva Oliveira. – 2022.

95 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, RS, 2022.

“Orientadora: Dr.^a Yeda Swirski de Souza”.

1. Born globals. 2. Born digitals. 3. Plataformas digitais. 4. Internacionalização acelerada. 5. Negócios digitais. 6. Empresas. I. Título.

CDU: 658.1:339

AGRADECIMENTOS

Lembro-me claramente do dia em que me matriculei nesta jornada, quando a atendente concluiu meu cadastro, revisou minha documentação e deu como concluída minha matrícula. Ela me informou: “Ficou faltando somente seu crachá de acesso, mas você pode pegá-lo no primeiro dia de aula. Chegue alguns minutos antes e lhe entregaremos aqui no setor”. Era 2019. Até hoje eu nunca busquei meu crachá. As aulas iniciavam em abril de 2020, em plena pandemia COVID-19 e fomos comunicados que seriam em formato online. Ninguém estava realmente pronto para o que viria.

Agradeço à Unisinos e todos os professores que, mesmo com todas as dificuldades causadas pela mudança do cenário mundial, conduziram com maestria este ambiente inseguro. Mostraram ser capazes de não perder a qualidade do ensino em meio a tantas incertezas. Agradeço aos setores de apoio que souberam ouvir e adequar algumas solicitações à nova realidade. Lamento muito não ter podido compartilhar presencialmente experiências e conhecimento, mas sou grato aos colegas que passaram virtualmente também por essa jornada, tornando-a mais leve quando foi preciso. Aos mais antigos, pela troca de experiências e apoio. Agradeço à minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Yeda que não só me ensinou, mas me permitiu também evoluir com suas orientações, compartilhar salas de ensino e aprendizado durante o estágio de docência e conversas pelos meios digitais. Sábia, conduziu todo o processo transpassando sempre calma e firmeza em suas palavras. Seria injusto nomear alguns professores somente pois cada um teve sua especial contribuição, mas agradeço aos professores Dr. Ivan Garrido e Dr. Douglas Wegner não só pela composição da banca avaliadora, mas pela influência em vários momentos com suas aulas sempre inspiradoras.

Mais que agradecimento, gratidão à minha família e amigos que entenderam a minha ausência em vários momentos, sempre me incentivando e me lembrando que era preciso seguir sempre. Aos meus pais, pelo amor incondicional e que sempre me mostraram o caminho dos estudos e que não podemos parar nunca. À minha amada esposa e filho que suportaram comigo o esforço, cansaço e dificuldades para seguir sempre, entendendo cada falta

minha no convívio durante esse período. Certamente são responsáveis pela entrega deste trabalho.

Certamente estou esquecendo muitos nomes, que mesmo não estando aqui nestas páginas, sabem de sua importância. Quero que se sintam agradecidos por tudo.

Ao setor de matrículas, buscarei meu crachá até a conclusão do curso, como lembrança e recompensa destes maravilhosos meses. Na figura dele estarão sempre todos que estiveram presenciais ou virtualmente durante esta jornada. Será o símbolo deste momento tão gratificante.

*A mente que se abre a uma nova ideia,
jamais voltará ao seu tamanho original.*

(Albert Einstein)

RESUMO

A partir dos anos 1990, observou-se no campo de estudos sobre internacionalização de empresas um novo fenômeno relacionado à internacionalização rápida e em empresas de menor porte que vieram a ser nomeadas como *born globals*. Seguindo a evolução desses estudos, o propósito deste trabalho é o de contribuir para o entendimento do processo de internacionalização acelerada de *startups*, estabelecido com o uso de plataformas digitais. O objetivo geral do estudo é analisar como as plataformas digitais influem no processo de internacionalização de *startups* no contexto brasileiro. Para tanto, desenvolveu-se um estudo de casos múltiplos, com três *startups* brasileiras, de diferentes setores econômicos, buscando-se entender as características dessas empresas e dos seus produtos, perfil e competência dos empreendedores, fatores internos e externos e efeito de plataformas digitais em seu processo de internacionalização. Os resultados apontam que, mesmo com foco inicialmente no mercado nacional, as empresas estão sendo conduzidas a internacionalização, sem evidências claras dos motivadores como o perfil dos empreendedores, fatores internos e externos trazidos pela literatura sobre *born globals*. Como contribuição, o presente estudo apresenta oportunidades a serem exploradas pelas empresas através das plataformas digitais e destaca um novo fenômeno a ser estudado em trabalhos futuros.

Palavras-Chave: *Born Globals*, *Born Digitals*, Plataformas digitais, Internacionalização acelerada, Negócios Digitais.

ABSTRACT

From the 1990s onwards, a new phenomenon related to rapid internationalization was observed in the field of studies on the internationalization of companies and in smaller companies that came to be named as born globals. Following the evolution of these studies, the purpose of this work is to contribute to the understanding of the accelerated internationalization process of knowledge and technology intensive companies in early stages, established with the use of digital platforms. The general objective of the study is to analyze how digital platforms influence the internationalization process of knowledge and technology-intensive companies in their early stages. Therefore, a multiple case study was developed, with three Brazilian *startups*, from different economic sectors, seeking to understand the characteristics of these companies and their products, profile and competence of entrepreneurs, internal and external factors and the effect of digital platforms. in its internationalization process. The results point out that, even with an initial focus on the national market, companies are being led to internationalization, without clear evidence of motivators such as the profile of entrepreneurs, internal and external factors brought by the literature on born globals. As a contribution, the present study presents opportunities to be explored by companies through digital platforms and highlights a new phenomenon to be studied in future works.

Keywords: *Born Globals*, *Born Digitals*, Digital Platforms, Accelerated Internationalization, Digital Business.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas da Metodologia	33
Figura 2 - Interface do aplicativo para celulares - EDTECH.....	37
Figura 3 - Depoimento de usuário do aplicativo na Play Store.....	42
Figura 4 - Relatório de downloads do aplicativo no Google Analytics.....	43
Figura 5 - Contato recebido via Whatsapp por uma escola russa	45
Figura 6 - Publicações em redes sociais para divulgação do aplicativo aos pesquisadores	48
Figura 7 - Interface do aplicativo para celulares - RETAILTECH	50
Figura 8 - Interface do aplicativo para celulares - TRAVELTECH.....	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos, elementos e referências de plataformas digitais.....	19
Quadro 2 – Categorias, Subcategorias e elementos de análise dos fatores de motivação da internacionalização acelerada.....	25
Quadro 3 - Caracterização dos casos selecionados	30
Quadro 4 - Caracterização dos entrevistados	31
Quadro 5 - Documentos coletados e analisados na pesquisa	32
Quadro 6 - Caracterização dos entrevistados - EDTECH	40
Quadro 7 - Caracterização dos entrevistados - RETAILTECH.....	53
Quadro 8 - Caracterização dos entrevistados - TRAVELTECH	62
Quadro 9 - Fatores Internos evidenciados nas entrevistas	67
Quadro 10 - Fatores externos evidenciados nas entrevistas	68
Quadro 11 - Fatores do empreendedor evidenciados nas entrevistas	71
Quadro 12 - Evidências da influência das plataformas digitais	74
Quadro 13 - Categoria e subcategorias sugeridas	76

LISTA DE SIGLAS

ABES	Associação Brasileira de Empresas de <i>Software</i>
App	<i>Application</i>
BG	<i>Born Global</i>
BGs	<i>Born Globals</i>
EBT	Empresa de Base Tecnológica
EBTs	Empresas de Base Tecnológica
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
COVID	<i>Corona Virus Disease</i>
CPO	<i>Chief Product Officer</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CSO	<i>Chief Strategy Officer</i>
CTO	<i>Chief Technology Officer</i>
<i>in-app</i>	<i>in application</i>
JEE	Java Enterprise Edition
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
MVP	<i>Minimum Viable Product</i>
RH	Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 PLATAFORMAS DIGITAIS	16
2.2 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E AS <i>BORN GLOBALS</i>	19
2.2.1 Fatores internos	22
2.2.2 Fatores externos	23
2.3.3 Fatores do empreendedor	24
3 METODOLOGIA	27
3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	27
3.2 ESCOLHA DOS CASOS	28
3.3 COLETA DE DADOS	30
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	32
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	34
4.1 CASO 1: EDTECH.....	34
4.1.1 Fatores Internos	37
4.1.2 Fatores Externos	38
4.1.3 Fatores do Empreendedor	39
4.1.4 O uso das plataformas digitais e a internacionalização	41
4.2 CASO 2: RETAILTECH	46
4.2.1 Fatores Internos	50
4.2.2 Fatores Externos	51
4.2.3 Fatores do Empreendedor	52
4.2.4 O uso das plataformas digitais e a internacionalização	54
4.3 CASO 3: TRAVELTECH.....	57
4.3.1 Fatores Internos	60
4.3.2 Fatores Externos	61
4.3.3 Fatores do Empreendedor	62
4.3.4 O uso das plataformas digitais e a internacionalização	63
5. ANÁLISE DOS DADOS	66
5.1. A INFLUÊNCIA DAS PLATAFORMAS DIGITAIS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	72
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
6.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA.....	78
6.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	79

6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	80
6.4 SUGESTÃO PARA TRABALHOS FUTUROS	80
REFERÊNCIAS	82
APÊNDICE A – PROPOSTA DE ROTEIRO DE ENTREVISTA	91
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	93
APÊNDICE C – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO	94

1 INTRODUÇÃO

O propósito deste estudo é o de contribuir para o entendimento do processo de internacionalização acelerada de *startups* estabelecido com o uso de plataformas digitais. A forma como o mundo se comunica mudou, as tecnologias da informação e comunicação redefiniram distâncias e tornaram as barreiras internacionais cada vez menores. Aplicativos como Google Earth ou Google Sky, por exemplo, permitem acesso global, mesmo sem a mobilidade desde um local específico. Nesse contexto, em se tratando de produtos ou serviços digitais, o processo de produção, comercialização e distribuição pode ocorrer por meio de novas ferramentas tecnológicas.

Como um grande operador logístico internacional, negócios digitais intermediados por plataformas têm despertado interesse como novo objeto para os estudos sobre internacionalização acelerada. Bradley *et al.* (2012) propõem uma classificação aos negócios digitais, dentre eles os negócios intermediários através de *download*. Nesse tipo de negócio, as empresas não constituem um produto físico para ser produzido e distribuído em todo o mundo, mas um produto digital que pode ser distribuído *online* internacionalmente imediatamente após sua disponibilização em plataformas digitais de distribuição de conteúdo. Entende-se por plataformas digitais, *websites* ou aplicativos *que* comportam *softwares*, músicas e/ou filmes de terceiros e os disponibilizam para *download* para os consumidores finais. Alguns exemplos são as lojas de aplicativos móveis como a Play Store (Google), a App Store (Apple), as lojas de distribuição de *softwares* para desktops ou notebooks como a Google Marketplace (Google) e a Microsoft Store (Microsoft), que comercializam os produtos diretamente ao usuário final internacionalmente.

Plataformas de distribuição digital permitem visibilidade internacional imediata aos desenvolvedores de *softwares* e aplicativos. A App Store e a Play Store, geraram globalmente em 2020 uma receita de US\$ 111 bilhões em compras *in-app*, assinaturas e *downloads* de aplicativos *premium*. De acordo com os dados preliminares da Sensor Tower (2021), a receita da App Store chegou em 2020 a US\$ 72,3 bilhões, um aumento de mais de 30% na comparação ano a ano. Em 2019, a loja da Apple havia movimentado US\$ 55,5 bilhões. Como nos anos anteriores, a App Store teve faturamento maior que a Play Store, cujo crescimento também esteve em 30% na comparação com o ano passado, passando de US\$ 29,7 bilhões (2019) para

US\$ 38,6 bilhões (2020). A receita da App Store é 87,3% maior que a Play Store. Juntas, App Store e a Play Store registraram 142,8 bilhões de *downloads* em 2020, um aumento de 23,7% em relação a aproximadamente 115,5 bilhões em 2019. Foram 34,3 bilhões de *downloads* na App Store e 108,5 bilhões na Play Store (SENSOR TOWER, 2021).

Ainda antes da presença desse tipo de plataformas digitais, o fenômeno da internacionalização acelerada já tem sido observado desde a última década do século XX, o que cunhou a expressão *born global* para caracterizar empresas que, mesmo com poucos recursos, se internacionalizavam rapidamente. Facebook, Instagram, Spotify e Skype são todos exemplos de grandes empresas que em seu nascimento caracterizaram-se como *born globals* (KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, 2004). Diferente de organizações tradicionais que operam por muitos anos no mercado doméstico para depois começarem a se internacionalizar, as *born globals* são constituídas com uma visão global de mercado (KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, 2004; KNIGHT, G. A.; LIESCH, 2016). Merece destaque o uso da *internet* como ferramenta de internacionalização das *born globals*. Pesquisas mostram que estas empresas utilizam a *internet* extensivamente como canal de vendas para o exterior (GABRIELSSON; GABRIELSSON, 2011; GABRIELSSON; KIRPALANI, 2012) mais do que outros tipos de empresas tradicionais, considerando-a ferramenta principal de exportação e uma forma de substituição da presença física no exterior (SINKOVICS; SINKOVICS; JEAN, 2013).

Diferentes fatores foram identificados para explicar a internacionalização das *born globals*. São considerados como explicativos fatores atribuídos à posse de produtos de alto grau de conhecimento e especialização, que exigem inovação constante (KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, 2004; DIB; ROCHA; SILVA, 2010); Fatores associados às capacidades do empreendedor (MCDOUGALL *et al.*, 1994); Fatores externos, como o tamanho do país de origem que parece ser um fator que influencia à internacionalização acelerada de empresas com acesso geográfico facilitado aos mercados vizinhos, assim como o tamanho do mercado interno também parece influenciar. Países com pequenos mercados internos (BLOODGOOD; SAPIENZA; ALMEIDA, 1996; GABRIELSSON; MANEK KIRPALANI, 2004) parecem ser favorecidos à internacionalização acelerada. Outros fatores, como o institucional (BRUTON; AHLSTROM; OBLOJ, 2008), apoio governamental (BELL; MCNAUGHTON, 2000) e as alianças estratégicas e *networking* (COVIELLO, 2006)

foram apontados como influentes na probabilidade de um novo empreendimento internacional (ZAHRA; GEORGE, 2002; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006).

Com base nos estudos sobre de plataformas digitais e dos estudos sobre o fenômeno *born globals*, nos fatores motivadores de internacionalização acelerada, esta pesquisa propõe como questão: como plataformas digitais influem no processo de internacionalização de *startups*?

O objetivo geral deste estudo é, assim, analisar como plataformas digitais influem no processo de internacionalização de *startups* por meio de estudo de casos múltiplos no contexto brasileiro.

Como objetivos específicos, alinham-se os seguintes:

- Identificar *startups* na área de tecnologia que operam no contexto das plataformas digitais;
- Analisar as estratégias formais e explícitas das startups estudadas quanto ao uso das plataformas digitais no processo de comercialização e internacionalização de produtos e serviços digitais;
- Identificar como as plataformas digitais podem gerar oportunidades e novos modos de internacionalização não identificados pelos empreendedores;
- Explorar e apresentar novas oportunidades no processo de internacionalização identificados no uso das plataformas digitais para *startups*.

Este estudo justifica-se pela contribuição que se pretende aos estudos sobre *born globals* e internacionalização à medida que explora a relação desses temas trazendo à luz o foco das plataformas digitais. A inserção do fenômeno das plataformas digitais como objeto de estudo, suscita novos pontos de vista aos fatores motivadores que buscam explicar a velocidade de internacionalização de empresas de tecnologia abrindo caminho a novos estudos da área. Busca-se entender ao final desta pesquisa se os fatores motivadores considerados explicativos pela literatura atual são aplicáveis ao processo de internacionalização das *startups* selecionadas. Ao final, verificar novas possibilidades e oportunidades às *startups* brasileiras de como tornar acessível o processo de internacionalização destas empresas através das plataformas digitais.

De forma prática esta pesquisa contribui demonstrando a empreendedores e gestores como as plataformas digitais podem criar ambientes de internacionalização

quase imediatos, permitindo às pequenas e médias empresas em estágios iniciais atingir o mercado mundial de forma simplificada.

Este trabalho está dividido da seguinte forma: após esta Introdução, a seção 2 apresenta o referencial teórico da pesquisa, trazendo conceitos sobre plataformas digitais importantes para a contextualização do fenômeno em foco. Traz ainda teorias da área de internacionalização de empresas, born globals e dos fatores encontrados que motivam a velocidade de internacionalização destas empresas. A relação entre estes dois temas é explorada de forma a criar a base teórica para estudo dos casos selecionados. A seção 3 apresenta a metodologia utilizada, estratégia, escolha dos casos e métodos de análise. A seção 4 descreve os casos estudados, apresentando as empresas, seus produtos e dados do processo de internacionalização identificados durante as entrevistas, bem como os achados, evidências. A Seção 5 apresenta a análise dos dados encontrados durante a pesquisa, com o objetivo de responder à questão problema deste estudo. Por fim, são apresentadas as considerações, conclusões, limitações e contribuição da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica do presente trabalho divide-se em dois tópicos. O primeiro deles descreve as plataformas digitais, visando entender os principais conceitos, modelos de plataformas e produtos digitais, bem entender como este fenômeno vem sendo tratado nos estudos e literaturas da área. O segundo tópico aborda as teorias de internacionalização e seus conceitos com foco no estudo das *born globals*. Os fatores motivadores que buscam explicar a internacionalização acelerada estão nesse tópico.

Faz-se então necessária a compreensão dos conceitos e características das plataformas, negócios e produtos digitais, como explora a seção seguinte deste trabalho.

2.1 PLATAFORMAS DIGITAIS

Produtos digitais, como *e-books*, aplicativos, jogos digitais, músicas e *softwares* são cada vez mais comercializados instantaneamente no mercado global (MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, 2016). Na década de 2010-2020, o surgimento de um conjunto diversificado de novas tecnologias, tais como, plataformas e infraestruturas digitais, transformou a inovação de maneira significativa, com amplas implicações organizacionais e políticas (NAMBISAN, 2017; NAMBISAN *et al.*, 2017; YOO; HENFRIDSSON; LYTTINEN, 2010). O termo “transformação digital” foi utilizado pela mídia contemporânea para retratar as implicações transformacionais ou disruptivas das tecnologias digitais para as empresas (novos modelos de negócios, categorias de produtos e serviços, novas experiências para o consumidor) (BOULTON, 2018; BOUTETIERE; REICH, 2018).

Os negócios de bens digitais são caracterizados como negócios que comercializam produtos intangíveis em formatos digitais (BRADLEY *et al.*, 2012), gerando lucro através da venda desses produtos na *internet*. Os produtos digitais possuem diversas características únicas. Primeiro, como características do seu formato, pode-se citar a sua intangibilidade e a sua presença virtual (BRADLEY *et al.*, 2012). Segundo, há as características econômicas. São bens não rivais (ou seja, o seu consumo não diminui a sua disponibilidade para outros), têm um custo marginal

de reprodução e distribuição quase nulo (é possível produzir uma ou dez milhões de unidades por praticamente o mesmo custo), têm baixos custos de pesquisa de mercado e praticamente nenhum custo de transação. Como terceira característica, é válido mencionar que alguns bens digitais são também bens de experiência, ou seja, o comprador deve consumir o produto inteiramente, experimentando-o, antes de poder julgar o seu real valor (SHAPIRO; VARIAN, 1999). (Jogos digitais e filmes são exemplos de bens de experiência).

Quando o produto é digital, ele normalmente é distribuído pela Internet, sendo assim os meios de entrada nos negócios internacionais diferentes da exportação direta. A complexidade do produto digital é o que define se existe a necessidade ou não de presença física no mercado externo. Se o produto é simples, o canal de exportação virtual direta é suficiente, ou seja, a empresa pode realizar todas as operações pela internet através de plataformas digitais (RASK, 2005). Se são produtos digitais e a empresa consegue controlar as operações *online*, a internet torna-se o principal canal de entrada e a presença física no exterior só é utilizada como suplemento quando necessária - e não o contrário, como considerado na literatura quando se trata de produtos físicos (RASK, 2005).

Bradley *et al.* (2012) utilizam uma classificação de negócios digitais, agrupando-os em 4 modelos, conforme os produtos ou serviços são distribuídos. São eles:

- 1) Negócios intermediários através de *streaming*: realizam o intermédio de produtos e serviços de *streaming*, em tempo real, entre produtores e consumidores. Exemplo: Netflix, Spotify e Youtube;
- 2) Negócios intermediários através de *download*: realizam o intermédio de produtos digitais entre produtores e consumidores. Exemplo: Play Store (Google), a App Store (Apple), Google Marketplace (Google) e a Microsoft Store (Microsoft).
- 3) Negócios diretos através de *streaming*: empresas que produzem e vendem seus produtos digitais diretamente *online*. Exemplos: Blizzard.com e Kaplan.com;

4) Negócios diretos através de *download*: vendem produtos digitais de desenvolvedores digitais no formato em que o consumidor possa realizar o seu *download*. Exemplo: Symantec.com;

Schwarz (2017) define plataformas digitais (*digital platforms*) como sistemas que controlam e interagem como redes sociais de trocas e criam arranjos materiais de atividade rastreável. Plataformas digitais constituem infraestruturas que servem como base para operações em sistemas proprietários, em parte passível de customização pelo usuário e permitindo trocas de mercados multifacetados.

Plataformas digitais são plataformas que utilizam meios digitais para se relacionar com os atores e podem ter duas funções principais: a primeira é desenvolvimento e operações ou pode ter a função de distribuição e consumo. A literatura sobre plataformas industriais é focada na primeira função, enquanto a literatura sobre plataformas multilaterais enfatiza a segunda (BALDWIN; WOODARD, 2009).

As plataformas de distribuição digital têm um papel crítico para empresas que fornecem produtos e serviços através deste modelo de distribuição. Essas plataformas ajudam provedores de conteúdo a alcançar muitos clientes com facilidade e rapidez. Embora empresas que operam plataformas podem ter controle restrito em relação a quais dispositivos a plataforma que pode ser usada (por exemplo, a Apple controla e limita o uso de sua plataforma iOS apenas aos produtos da Apple), os provedores de conteúdo podem procurar ofertar seus produtos ou serviços por meio de várias plataformas. Desenvolvedores de *software* ou empresas de conteúdo digital que operam na indústria da música podem procurar várias plataformas para distribuição do seu produto. Uma empresa pode oferecer o conteúdo em várias plataformas e os clientes podem usar mais de um dispositivo ou rede para acessar o mesmo serviço da plataforma. Como resultado, o conteúdo pode ser oferecido em várias plataformas, e o mesma plataforma pode ser usada para distribuir e oferecer conteúdo de outros provedores de conteúdo (BRADLEY *et al.*, 2012; RASK, 2005).

A literatura de plataformas digitais descrita torna-se essencial para a formação do referencial teórico. Através destes conceitos, os casos estudados serão descritos e analisados, garantindo que a seleção dos negócios digitais e das plataformas selecionadas para este estudo estejam compreendidas dentro destas características.

Quadro 1 – Conceitos, elementos e referências de plataformas digitais

Conceito	Elementos	Referências
Produtos Digitais	E-books, aplicativos, jogos digitais, músicas e softwares.	MGI, 2016. BRADLEY et al., 2012.
Plataformas e infraestruturas digitais	Plataformas digitais, hospedagem, <i>cloud computing</i> , inovação, novas políticas.	NAMBISAN, 2017. NAMBISAN et al., 2017. YOO; HENFRIDSSON; LYYTINEN, 2010.
Transformação Digital	Transformações, inovação disruptiva, novos modelos de negócios e produtos, novas experiências ao consumidor.	BOULTON, 2018. BOUTETIERE; REICH, 2018.
Negócios de bens digitais	Intangibilidade, presença virtual, bens não rivais, baixo custo de reprodução, baixo custo de pesquisa, quase nenhum custo de transação, bens de experiência; Negócios intermediários através de streaming; Negócios intermediários através de downloads; Negócios diretos através de streaming; Negócios diretos através de downloads.	BRADLEY et al., 2012. LAMBRECHT et al., 2014. SHAPIRO; VARIAN, 1999.
Plataformas Digitais	Sistemas que controlam e interagem, infraestruturas proprietárias ou compartilhadas; Desenvolvimento e operação ou distribuição e consumo.	BALDWIN; WOODARD, 2009. SCHWARZ, 2017.

Fonte: Elaborado pelo autor

Os conceitos e características dos negócios, produtos e plataformas digitais explorados nesta seção e apresentados de forma resumida no quadro 1 serão a base para a busca e caracterização dos casos estudados.

2.2 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E AS *BORN GLOBALS*

Antecedendo a identificação do fenômeno das *born globals*, as abordagens na literatura sobre internacionalização foram desenvolvidas, em maior parte, com foco nas grandes empresas, que vendem produtos físicos e tangíveis (VAHLNE; JOHANSON, 2013). Abordagens comportamentais nos estudos sobre internacionalização de empresas enfatizam o modelos de estágios e o modelo de redes, também conhecido como a teoria de *Networks* (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009; KNIGHT, G., 2000).

Em linha com a noção de estágios está o modelo originado na Universidade de Uppsala muito citado (LANGHOFF, 1997; OVIATT; MCDOUGALL, 1999) e testado empiricamente (BELL, 1995). Para empresas tradicionais e manufatureiras, teorias como a de Uppsala, que trata da internacionalização como um processo lento e gradual, pareciam ser suficientes. O modelo de Uppsala estabelece de maneira implícita que a internacionalização inicia como resposta a uma pressão por procura de mercados. Pretende ser um mecanismo explicativo básico sobre as etapas de um processo de internacionalização. O foco é a empresa individual e sua gradual aquisição, integração e uso de conhecimento sobre mercados e operações estrangeiras, além de seu comprometimento sucessivamente crescente com esses mercados, através de estágios sequenciais. A ordem de seleção de países para a internacionalização seguiria uma relação inversa com a distância psíquica entre o país alvo e o país de origem (JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Já a teoria de *Networks* propõe que as iniciativas internacionais são modos de uma empresa seguir participante da uma rede de negócios ou ainda modos de aperfeiçoar relacionamentos dentro da rede. Por essa visão, as empresas iriam para o exterior não como um movimento explícito de busca de mercado, mas sim para acompanhar suas conexões, sejam elas clientes, parceiros de negócios ou mesmo competidores. De fato, isso ocorreria para responder a algumas pressões da rede como, por exemplo, instituições de financiamento ou agências governamentais, ou ainda, para criar conexões internacionais. Essa abordagem considera que os próprios mercados devem ser encarados como redes de empresas (FORSGREN, 1989; JOHANSON; MATTSON, 1986) e quando associada à internacionalização, dela decorre que a empresa vai desenvolver posições em redes no exterior. Embora a premissa comportamental seja a mesma na teoria de *Networks* e no modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 2003), para a teoria de *Networks* as decisões acerca do processo de internacionalização são determinadas direta ou indiretamente pelas relações no interior das redes de negócios. Tanto o aprendizado quando o desenvolvimento da rede influenciam e são influenciados pelo processo contínuo de internacionalização (WELCH; WELCH, 1996).

Embora as teorias mencionadas tenham sido amplamente explicativas para os negócios internacionais, novas abordagens tornam-se necessárias face ao crescimento de empresas de base tecnológica (EBTs) que conseguem se

internacionalizar de maneira acelerada apenas alguns anos após a sua fundação, ou até mesmo já na própria fundação (CAVUSGIL, 1980; KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, 2004).

A partir da década de 1990, um tipo peculiar de empresas chamou a atenção de pesquisadores e consultores. Em um estudo sobre exportadores de produtos de alto valor agregado conduzido na Austrália, surgiu pela primeira vez o modelo de empresa *born global*. O estudo identificou um número significativo de empresas de pequeno e médio porte que conseguiram competir com grandes empresas já estabelecidas na arena global. Essas *born globals* não haviam seguido um processo lento e gradual de desenvolvimento com o comércio internacional, mas, desde o início de suas operações, já haviam internacionalizado (RENNIE, 1993) desafiando a afirmação de McDougall (1989) à época com a teoria tradicional sobre negócios internacionais que assumia implicitamente que as empresas internacionais já haviam sido constituídas há muito tempo. A identificação do fenômeno das *born globals* é acompanhado pela proposição do conceito de empreendedorismo internacional que visa explicar a expansão internacional de novas empresas por meio da análise de como os empreendedores reconhecem e exploram oportunidades (ANDERSSON, 2000; COVIELLO; MUNRO, 1995; MCDUGALL; OVIATT, 2000). Também se busca estudar as diversas motivações que os levam às operações internacionais (ZAHRA; KORRI; YU, 2005).

As *born globals* são fruto de um cenário competitivo caracterizado por um mundo globalizado e mais dinâmico. Tipicamente, são empresas jovens e de porte pequeno ou médio, concentradas em setores de alta tecnologia (MCDUGALL; SHANE; OVIATT, 1994). Possuem grande proporção de vendas oriundas de mercados externos e começam a atuar em tais mercados nos primeiros dois ou três anos de operação, não seguindo o padrão de estágios para sua internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Focam nichos de mercado e são fundadas em sua grande maioria por empreendedores com experiência internacional prévia e relacionamentos pessoais e profissionais abrangentes. As *born globals* também dependem de suas *networks*, estabelecendo cedo acordos de cooperação para terem acesso a financiamento, recursos, mercados e credibilidade (NEUBERT, 2016, 2017; STALLKAMP; SCHOTTER, 2021).

Ao contrário de organizações tradicionais que operam anos no mercado doméstico para depois começarem a se internacionalizar, as *born globals* são

constituídas com uma visão global de mercado, pois seus fundadores enxergam o mundo inteiro como o seu *marketplace* (KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, 2004; KNIGHT, G. A.; LIESCH, 2016). Merece destaque o uso da *internet* como ferramenta de internacionalização das *born globals*. Pesquisas mostram que estas empresas utilizam a *internet* extensivamente como canal de vendas para o exterior (GABRIELSSON; GABRIELSSON, 2011; GABRIELSSON; KIRPALANI, 2012) mais do que outros tipos de empresas tradicionais, considerando-a ferramenta principal de exportação e uma forma de substituição da presença física no exterior (SINKOVICS; SINKOVICS; JEAN, 2013). Empresas que operam utilizando a *internet* como seu principal canal quando os produtos são bens digitais como *softwares*, aplicativos ou jogos digitais, encontram nela o meio de distribuição mais fácil desse tipo de produto (GABRIELSSON; GABRIELSSON, 2011).

Além do uso da *internet*, é possível identificar alguns aspectos básicos que caracterizam as *born globals*, tais como o tempo entre a data de fundação e o início das atividades internacionais, a escala que se refere ao quanto da receita total está relacionada à internacionalização e a variedade de sua localização no mercado internacional (DIB; ROCHA; SILVA, 2010; RIALP; RIALP; KNIGHT, 2005).

Sobre os fatores que explicam a velocidade do processo de internacionalização das *born globals*, observou-se como principais motivadores de um processo de internacionalização acelerada os seguintes: Fatores internos, fatores relacionados ao empreendedor e fatores externos. A seguir, são detalhados cada um deles.

2.2.1 Fatores internos

As *born globals*, em geral, dispõem de muito menos recursos tangíveis, tais como instalações, recursos financeiros e humanos e, muitas vezes, elas têm pouca ou nenhuma experiência em seus mercados. Mesmo assim, essas empresas entram no mercado internacional e, em muitos casos, sobrevivem e conseguem obter retornos positivos em seus negócios. Tal fato é atribuído à posse de produtos de alto grau de conhecimento e especialização, que exigem inovação constante (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). A articulação de produtos únicos e da capacidade de constante inovação permite às *born globals* superar os seus concorrentes e internacionalizar-se mais rapidamente (DIB; ROCHA; SILVA, 2010; SIMÕES; DOMINGUINHOS, 2001).

Outros estudos também discutem a questão da capacidade de inovação da empresa (KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, 2004) e a constante busca por diferenciação de produto que exigem constantes inovações como uma fonte de vantagem competitiva (BLOODGOOD; SAPIENZA; ALMEIDA, 1996) ou vantagem tecnológica. Normalmente, essas empresas pertencem às indústrias nas quais os ciclos de vida dos produtos são curtos e requerem constante inovação e recursos especializados difíceis de imitar. Na verdade, essas são as empresas que vendem produtos exclusivos ou serviços especializados como única forma de sobreviver no mercado internacional (SIMÕES; DOMINGUINHOS, 2001).

2.2.2 Fatores externos

Para uma *born global*, o país de origem pode ter uma importância maior para sua atuação internacional do que para empresas que se internacionalizam de forma não acelerada. Muitas vezes, empresas do tipo *born globals* atuam no mercado internacional, mas não possuem investimento direto estrangeiro (MCDOUGALL; SHANE; OVIATT, 1994), sendo o país de origem uma importante fonte de recursos.

A localização geográfica da empresa, principalmente em termos de pertencer a um habitat de inovação no país de origem (parque tecnológico ou incubadoras), aparece associado ao fenômeno *born global* (RIBEIRO; PIMENTEL, 2012). Em outras palavras, empresas *born globals* estão concentradas em habitat de inovação (DIB; ROCHA; SILVA, 2010), pois a concentração geográfica, muitas vezes, pode favorecer a formação de redes de empresas similares e permite enfrentar o aumento da complexidade tecnológica e dos custos das atividades de pesquisa. Há estudos que mostram BGs que nascem como fornecedoras de uma grande multinacional ou em setores altamente globalizados (FERNHABER; MCDOUGALL; OVIATT, 2007). Empresas que nascem nessas indústrias, num dado momento, por força das demandas de seus clientes, necessitam pensar uma estratégia de internacionalização rapidamente. Assim, as EBTs devem se internacionalizar rápido em virtude das condições e das necessidades de fornecimento a seus clientes. Estudos brasileiros, como o de Ribeiro e Oliveira (2012) mostram a integração de EBTs de determinados setores a cadeias produtivas globais, como as atividades verificadas na indústria de *software*. Outro exemplo é o setor de produção de aviões. Devido à crescente complexidade tecnológica, que se reflete nos elevados custos de desenvolvimento de

novos produtos, as fabricantes de aeronaves têm se concentrado nas atividades de projeto e montagem, demandando um amplo conjunto de componentes e serviços de uma cadeia de fornecedores globais (FERNHABER; MCDOUGALL; OVIATT, 2007). Fatores externos, como o tamanho do país de origem que parece ser um fator que influencia à internacionalização acelerada de empresas com acesso geográfico facilitado aos mercados vizinhos, assim como o tamanho do mercado interno também parece influenciar. Países com pequenos mercados internos (BLOODGOOD; SAPIENZA; ALMEIDA, 1996; GABRIELSSON; MANEK KIRPALANI, 2004) parecem ser favorecidos à internacionalização acelerada. Outros fatores, como o institucional (BRUTON; AHLSTROM; OBLOJ, 2008), apoio governamental (BELL; MCNAUGHTON, 2000) e as alianças estratégicas e *networking* (COVIELLO, 2006) foram apontados como influentes na probabilidade de um novo empreendimento internacional (ZAHRA; GEORGE, 2002; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006).

2.2.3 Fatores do empreendedor

Na literatura internacional, prevalece a evidência de que o perfil do empreendedor e suas ações constituem elementos recorrentes e fundamentais na caracterização do fenômeno de internacionalização acelerada (SIMÕES; DOMINGUINHOS, 2001). Holtbrugge e Wessely (2009) argumentam sobre o conceito de habilidades gerenciais internacionais do empreendedor em estudos de *born globals*. São destacadas pelos autores as subcategorias ligadas diretamente ao perfil do empreendedor, tais como sua formação técnica e gerencial, suas experiências acumuladas ao longo de sua carreira profissional empresarial e acadêmica, e conhecimento de idiomas. (SIMÕES; DOMINGUINHOS, 2001). Dentre as subcategorias vinculadas às ações do empreendedor estão sua capacidade de identificação de oportunidades no exterior (ANDERSSON, 2000; MATHEWS; ZANDER, 2007), a mobilização e o gerenciamento de recursos para a exploração dessas oportunidades (MATHEWS; ZANDER, 2007) e a propensão a assumir riscos financeiros e de mercado, internacionalmente (ANDERSSON, 2000). Simões e Dominginhos (2001) argumentam que um dos principais entraves para a internacionalização de uma EBT é o fato de muitas delas serem gerenciadas pelos próprios fundadores que, em geral, são pesquisadores, e que, na maioria dos casos, não possuem perfil empreendedor e têm pouca ou nenhuma formação gerencial.

Simões e Dominginhos (2001) e McDougall, Shane e Oviatt (1994) apontam que, em empresas de internacionalização acelerada, os empreendedores têm, em geral, experiência profissional internacional, seja de trabalho anterior em multinacionais (em departamentos internacionais ou de exportação), seja via experiência no exterior como funcionários expatriados ou, ainda, em algum outro tipo de experiência profissional no mercado externo. Os autores mencionam, inclusive, experiências durante a formação desses profissionais, como cursos de MBAs no exterior. Os empreendedores são, em geral, pesquisadores de universidades que começam as suas próprias empresas ou são pessoas que possuem laços muito estreitos com o mundo acadêmico.

O aprofundamento no conhecimento dos fatores expostos dentro da literatura de *born globals* torna-se essencial a este estudo. Eles formam a base de conhecimento teórico para a busca de evidências e análise dos casos selecionados, com o objetivo de entender se permanecem sendo explicativos no contexto desta pesquisa, explorando como as plataformas digitais influem nestes fatores para explicar a velocidade de internacionalização dos casos estudados.

O quadro 2 sintetiza os achados da literatura para formação da base teórica, descrevendo as categorias e subcategorias que são explicativas à velocidade de internacionalização das *born globals*. Tais fatores serão utilizados na análise da influência das plataformas digitais no processo de internacionalização das *startups* selecionadas neste estudo.

Quadro 2 – Categorias, Subcategorias e elementos de análise dos fatores de motivação da internacionalização acelerada

Categorias	Subcategorias	Elementos	Referências
Fatores Internos	Produtos únicos ou exclusivos, sem concorrência; Empresas e produtos com capacidade de inovação constante; Produtos de alto grau de conhecimento e especialização.	A função do software e a qual mercado ele se destina; Classificação da dificuldade de utilização do produto pelo cliente; Facilidade na instalação e uso; Necessita de algum suporte ou conhecimento específico; Concorrentes do produto; Produto único ou inovador? Vantagens competitivas do produto em relação aos principais concorrentes.	KNIGHT; CAVUSGIL, 2004. DIB; ROCHA; SILVA, 2010. SIMÕES; DOMINGUINHOS, 2001. BLOODGOOD; SAPIENZA; ALMEIDA, 1996.

Fatores Externos	Tamanho do país de origem; Tamanho do mercado interno; Acesso facilitado a mercados vizinhos; Apoio Institucional ou Governamental; Alianças Estratégicas.	Empresa possui capital estrangeiro? A empresa está ou já foi sediada em algum parque tecnológico ou incubadora? Tamanho do país de origem; Tamanho do mercado interno; Participa de alguma rede de empresas internacionais?	MCDUGALL; SHANE; OVIATT, 1994. RIBEIRO; PIMENTEL, 2012. FERNHABER; MCDUGALL; OVIATT, 2007.
Fatores do Empreendedor	Carreira Internacional em Comércio Exterior; Fluência em línguas estrangeiras; <i>Networking</i> e Redes Internacionais; Formação acadêmica em mercados exteriores; Maior tolerância a riscos.	Experiência em mercados internacionais; Fluência em língua estrangeira; Formação acadêmica; Carreira profissional; Capacidade de identificar oportunidades internacionais.	SIMÕES; DOMINGUINHOS, 2001. HOLTBRUGGE E WESSELY, 2009. ANDERSSON, 2000. MATHEWS; ZANDER, 2007. ANDERSSON, 2000. MCDUGALL; SHANE; OVIATT, 1994.

Fonte: Elaborado pelo autor

São descritos na próxima seção a metodologia e seus desdobramentos para elaboração deste estudo.

3 METODOLOGIA

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos realizados para o alcance dos objetivos estabelecidos nesta pesquisa. Nela estão incluídas a estratégia de pesquisa, a escolha dos casos, os procedimentos para coleta de dados e sua análise.

3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

O objetivo desta pesquisa é analisar como plataformas digitais influem no processo de internacionalização de *startups* no contexto brasileiro. Tendo em vista esse objetivo, a estratégia de pesquisa adotada é a do estudo de caso, escolha que deve atender a três condições: (1) o tipo de “questão de pesquisa” deve envolver perguntas de “como” e/ou “por que”; (2) não pode haver controle por parte do pesquisador sobre os eventos comportamentais reais; e (3) o enfoque deve se dar sobre eventos contemporâneos em oposição a eventos totalmente históricos (YIN, 2010). Tais condições se aplicam tanto para estudo de caso único quanto para estudo de casos múltiplos (YIN, 2010). A presente pesquisa preenche as três condições referidas por (YIN, 2010), sugerindo-se desde já a utilização de estudo de casos múltiplos, na medida em que se busca compreender um fenômeno complexo e dependente de variados contextos (EISENHARDT, 1989; YIN, 2010).

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que foca o entendimento da dinâmica presente dentro de cenários particulares (EISENHARDT, 1989; YIN, 2010). O estudo de caso não é rígido para a sua delimitação, mas é possível definir quatro fases que mostram o seu delineamento: (1) Escolher a unidade-caso, (2) coletar dados, (3) selecionar, analisar e interpretar os dados e (4) elaborar relatório (GIL, 2007). Estudos de caso são fundamentais para entender fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos e pode envolver tanto casos singulares quanto múltiplos (YIN, 2012).

Como delimitação desta pesquisa, define-se o objeto de pesquisa como *startups*, com sede no Brasil, intensivas em conhecimento e tecnologia, que utilizam plataformas digitais como canal de distribuição de seus produtos ou serviços e já alcançam o mercado internacional.

Ainda, o estudo de casos múltiplos será retrospectivo, pois, quanto à dimensão temporal, olhará para trás em relação ao processo de internacionalização das

empresas a serem pesquisadas (FLICK; KARDOFF; STEINKE, 2004). Por fim, a perspectiva objetiva a ser adotada partirá da narrativa do empreendedor e terá a empresa como unidade de análise (PERREN; RAM, 2004).

Além do já exposto, entende-se que se trata de um estudo exploratório e, nessa perspectiva, a abordagem qualitativa revela-se oportuna pois possibilita o envolvimento e o contato direto do pesquisador com o campo, instrumento fundamental, procurando entender o fenômeno estudado de acordo com os sujeitos das pesquisas (GODOY, 1995). Estudos sobre o fenômeno das *born globals* já utilizam essa abordagem para compreender características e motivadores de internacionalização, incluindo-se exemplos de estudos brasileiros (DIB, Luis Antônio; CARNEIRO, 2007; DA ROCHA; DA SILVA, 2010; RIBEIRO, Fernanda Ferreira; OLIVEIRA JR.; BORINI, 2012) além dos estudos seminais internacionais (KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, 2004; MCDUGALL *et al.*, 1994; RIALP; RIALP; KNIGHT, 2005).

3.2 ESCOLHA DOS CASOS

Tendo como base que esta pesquisa busca entender como plataformas digitais influem no processo de internacionalização de *startups*, buscou-se a identificação de casos que atendam a essas características.

O contexto brasileiro foi definido na estratégia de escolha dos casos, tendo em vista viabilizar acesso aos dados. Inicialmente, buscou-se identificar os casos dentro de ambientes institucionais de classe como a Associação Brasileira de Empresas de *Software* – ABES. Encontrou-se um setor com grande potencial a ser explorado. Segundo relatório da ABES em 2022 (NETO, 2022), intitulado Estudo Mercado Brasileiro de *Software* – Panorama e Tendências, o Brasil representa o maior mercado latino americano com investimento na área de tecnologia da informação. Em 2021 foram mais de 45 bilhões de dólares investidos, totalizando 40% de todo investimento na América Latina. Em segundo lugar, o México com um pouco mais da metade do investimento no Brasil. México totaliza 20% do mercado latino-americano.

Quando avaliado o mercado mundial, encontra-se a concentração massiva destas empresas dentre as micro e pequenas empresas, com uma representatividade de 95% do mercado. As microempresas de software e serviço representam 48% do mercado mundial. Caracteriza-se como microempresas àquelas com menos de 9

funcionários. As pequenas empresas representam 47% do mercado, caracterizando-se na faixa entre 10 e 99 funcionários. (NETO, 2022).

O *website* da ABES permite a consulta de todos os associados cadastros na instituição (ABES, 2022). Inicialmente, pesquisou-se uma a uma as empresas nesse cadastro, buscando-se identificar casos aderentes aos critérios da pesquisa, utilizando-se as informações contidas no site da empresa. Essa estratégia não permitiu identificar quais empresas estariam em estágio inicial de internacionalização, uma vez que não há a informação da data de fundação no cadastro da ABES. Tentou-se contatar as empresas individualmente ao telefone, mas sem êxito nessa estratégia, foi necessário encontrar outro caminho para a identificação de casos.

Já em uma segunda etapa de busca de casos para a pesquisa, buscou-se identificar empresas no ambiente de parques tecnológicos, incubadoras e aceleradoras. Em estudos anteriores, a localização geográfica das empresas, principalmente em termos de pertencer a um habitat de inovação no país de origem (parque tecnológico ou incubadoras), aparece associado ao fenômeno *born global*. Por meio de contato com algumas aceleradoras, chegou-se então à lista de possíveis casos para a pesquisa.

Posterior a isso, tornou-se necessário identificar entre os casos potenciais, as empresas que, além de estarem em estágio inicial e serem intensivas em tecnologia e conhecimento, deveriam possuir produtos digitais que fossem distribuídos por meio de plataformas digitais.

Contatou-se então as empresas via telefone. Apresentava-se a pesquisa de forma resumida ao telefone, questionando se a empresa já possuía downloads ou consumo de seus produtos ocorrendo através das plataformas digitais em países que não fosse o Brasil. Identificaram-se três casos, abaixo relacionados, que serão descritos em detalhe nesta pesquisa.

O quadro 3 apresenta sinteticamente as três *startups* estudadas, codificadas, data de início das suas atividades, classe e local da sede da empresa.

Quadro 3 - Caracterização dos casos selecionados

Código	Início das Atividades	Classe de Startup	Sede
EDT	2018	Edtech	Caxias do Sul / RS
TRV	2019	Traveltech	São Paulo / SP
RET	2016	Retailtech	Belo Horizonte / MG

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3 COLETA DE DADOS

No que se refere à coleta de dados em estudos de caso, Yin (2012) destaca entre possíveis fontes de evidência documentos, entrevistas, observação direta, observação participante, artefatos físicos e registros em arquivos. No presente estudo, a primeira etapa de coleta envolveu a identificação de possíveis empresas possuíam as características para esta pesquisa, através de buscas na internet em sites de associações e representantes de classe, pesquisas em plataformas digitais e aceleradoras. Com essas informações preliminares, fez-se a busca de dados das empresas como data de fundação, nacionalidade, dados dos sócios, entendimento do perfil em redes sociais, busca nos *websites* oficiais das empresas e notícias.

Em um segundo momento, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os fundadores e colaboradores chave das empresas estudadas, visando compreender a trajetória da empresa desde o início da operação até sua internacionalização, como o uso e conhecimento sobre as plataformas digitais e as estratégias adotadas como processo de internacionalização a partir da perspectiva dos entrevistados (YIN, 2012). A condução das entrevistas se deu a partir de roteiro de perguntas (Apêndice A).

Todos os entrevistados foram informados acerca do objetivo da pesquisa e da relevância específica da sua participação quando do agendamento. Foi solicitada a anuência de gravação das conversas e assinatura do respectivo termo de consentimento, garantindo-se aos entrevistados e empresas a preservação de sua identidade e a apresentação de relatório do estudo de caso. (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - vide Apêndice B)

A realização das entrevistas se deu por meio da plataforma Microsoft TEAMS, ferramenta também utilizada para o registro das entrevistas em áudio e vídeo. As

entrevistas foram realizadas entre os dias 19 de abril e 24 de maio de 2022, tendo sido transcritas em sua íntegra e enviadas ao entrevistado para conferência. Ao total, obteve-se 5h e 15min de conversa, convertidas em 67 páginas de transcrição. O Quadro 4 apresenta caracterização dos entrevistados. A qualificação dos entrevistados se deu por duas formas: (1) entrevistar todos os sócios das *startups* selecionadas e (2) entrevistar o profissional responsável diretamente pelo desenvolvimento do produto e uso das plataformas digitais na empresa, quando este não faça parte do quadro societário;

Quadro 4 - Caracterização dos entrevistados

Código	Caso	Idade	Gênero	Cargo	Data da Entrevista
E1-EDT	1 - EDTECH	37	Masculino	CEO (Chief Executive Officer)	26/04/2022
E2-EDT	1 - EDTECH	29	Masculino	CTO (Chief Technology Officer)	28/04/2022
E3-EDT	1 - EDTECH	30	Masculino	CSO (Chief Strategy Officer)	02/05/2022
E4-RET	2- RETAILTECH	24	Masculino	CTO (Chief Technology Officer)	12/05/2022
E5-RET	2- RETAILTECH	43	Masculino	CEO (Chief Executive Officer)	05/05/2022
E6-TRV	3- TRAVELTECH	36	Feminino	CPO (Chief Product Officer)	19/04/2022
E7-TRV	3- TRAVELTECH	47	Feminino	CEO (Chief Executive Officer)	24/05/2022

Fonte: Elaborado pelo autor

Para possibilitar a triangulação dos dados, metodológica e garantir sua validade e credibilidade, foram coletadas informações adicionais às entrevistas realizadas, incluindo reportagens, dados de mercado, entrevistas, reportagens e reportagens publicadas *online*, além de outras informações disponibilizadas nas redes sociais da empresa. empresas em estudo (GIBBERT; RUIGROK; WICKI, 2008). A documentação extra recolhida pode ser resumida da seguinte forma, apresentada no quadro 5.

Quadro 5 - Documentos coletados e analisados na pesquisa

Tipo de documento	Quantidade
Relatórios e estudos	7
Reportagens e notícias	27
Postagens em redes sociais	111
Dissertações e Teses	3
Sites	22
Total	170

Fonte: Elaborado pelo autor

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Fazer com que os dados forneçam uma grande contribuição teórica é o objetivo principal dos estudos (LANGLEY, 1999). Portanto, é muito importante decidir sobre a abordagem de análise de dados a ser usada para garantir maior confiabilidade das descobertas de campo.

Segundo Chizzotti (2006), não existe uma metodologia melhor que outra. Ao invés disso, a metodologia mais adequada deve ser escolhida com base nos objetivos do estudo e no material a ser estudado. Diante do tema de pesquisa sugerido e dos dados coletados, determinou-se que a técnica indicada no caso em questão é a análise de conteúdo, que é empregada e aceita como legítima em pesquisas qualitativas na área de administração (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação denominada análise de conteúdo emprega abordagens rigorosas e imparciais para caracterizar o conteúdo das mensagens (BARDIN, 2006). Ele é projetado para "compreender criticamente o significado das comunicações, seu conteúdo evidente ou latente, significados explícitos ou ocultos" (CHIZZOTTI, 2006, p.98).

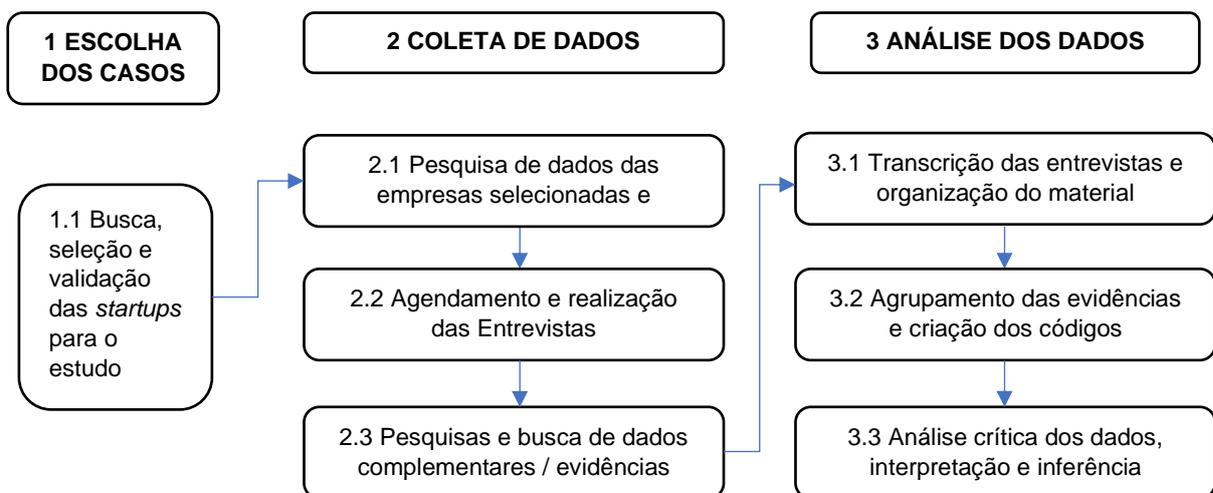
Os diversos procedimentos descritos na literatura nesta área serviram de guia para a análise dos dados a fim de aumentar a robustez do estudo. Nesse caso, as três fases de Bardin (2006) – pré-análise, exploração do material e tratamento dos achados, inferência e interpretação – foram todas observadas.

As informações foram reunidas e sistematizadas como pensamentos iniciais durante a fase de pré-análise. A coleta de dados e a definição de objetivos analíticos são o foco.

Após a definição das categorias de análise, foi realizada a identificação e alocação adequada de registros, extratos e documentos durante a fase de exploração do material, a fim de aumentar a profundidade das interpretações e inferências (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). O programa ATLAS*TI foi empregado na fase de exploração, ampliando a validação dos dados, pois a pesquisa atual gerou uma quantidade significativa de evidências de diversas fontes que foram então trianguladas. Após ter os documentos e transcrições inseridas no software, foram codificadas as evidências para facilitar a identificação dos fatores da literatura, que posteriormente foram classificados como subcategorias no quadro 2 deste trabalho. Além destes, também foram codificados os trechos das entrevistas que evidenciavam a influencia das plataformas digitais. Foram avaliadas 7 transcrições de entrevistas que geraram 217 citações analisadas, classificadas em 19 códigos e 5 grupos.

O objetivo da análise de cada evidência foi determinar como, quando tomadas individualmente, os fatores motivadores da internacionalização encontrados na literatura puderam ser explicativos para os casos estudados, bem como expor novos achados para estudos da área. O material descoberto serviu de base para o tratamento dos achados, inferência e interpretação, que culminou em interpretações inferenciais baseadas em análises reflexivas, críticas e intuitivas (BARDIN, 2006). A figura 1 ilustra as etapas da metodologia acima detalhada:

Figura 1 - Etapas da Metodologia



Fonte: Elaborada pelo autor.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, descreve-se cada um dos casos estudados, iniciando-se pela descrição das empresas, características dos produtos e seus fundadores, seguidos da trajetória das *startups* com as plataformas digitais e seu processo de internacionalização. Também são apresentadas nesta sessão evidências empíricas de fatores internos, externos e do empreendedor coletados durante o estudo de cada caso.

4.1 CASO 1: EDTECH

EDTECH oferece um sistema que facilita a comunicação comumente feita entre os pais e a escola através da agenda física, permitindo a troca de informações de forma simples e direta entre as partes. A evolução do produto permite hoje também um controle financeiro e algumas facilidades na gestão da escola. Fundada em 2018 na cidade de Caxias do Sul, no Rio Grande do Sul, a *startup* nasceu da identificação pelo seu fundador da necessidade real de organizar e acompanhar os compromissos da escola de sua filha. A oportunidade surgiu para resolver um problema cotidiano. O extrato de entrevista que segue ilustra a percepção da oportunidade.

“Eu sou pai [...] aí teve uma semana que a minha esposa ficou trabalhando muito e eu fiquei responsável pelas crianças ..., de levar e buscar. E aí um dia busquei a minha filha na escola, enfim, passei no mercado, [ajudei no] banho ... tema ... e no outro dia de manhã eu estava indo na escola, estava todo mundo fantasiado, menos minha filha. ‘Cara, alguma coisa tá errada’, e quanto mais eu chegava próximo da escola, mais as pessoas estavam fantasiadas. Aí eu chamei uma professora e falei: Oi, prof., tudo bom? Vim trazer minha filha... e ela tá sem fantasia e tal. E ela falou: A gente está tendo uma festa à fantasia; Eu falei: Eu notei, mas eu não fiquei sabendo...!? (meio constrangido) E ela falou: Pai, estava escrito na agenda; E eu: Puxa, não li a agenda!” (E1-EDT)

Em conversa com a diretora da escola da sua filha, propôs então uma solução digital para substituição à agenda tradicional e teve sua ideia aceita para validação no local. Conversou com um profissional conhecido da área de programação de software, o entrevistado E2-EDT, explicou o que havia ocorrido na escola e da ideia que tivera e o convidou para criação da solução. Como estavam no início da criação da empresa e do produto, decidiram começar somente entre os dois. Aceitando o convite, estenderam a ideia ao entrevistado E3-EDT, posteriormente quando o produto já estava em estágio mais avançado de desenvolvimento. Inicialmente o

desenvolvimento e criação da solução eram feitos em horários alternativos, fora do expediente das empresas onde trabalhavam. Para validar a ideia por outras escolas, ainda sem nenhum produto desenvolvido, criaram uma apresentação digital e divulgaram porta a porta nas escolas da região. Até o início das atividades da *startup* nenhum dos sócios possuía experiência como empreendedor ou gestor de *startups*. A carreira de todos estava baseada em empresas tradicionais. A iniciativa para empreender veio do sócio que atualmente possui o cargo de CEO.

“Eu fiz o PowerPoint, saía meio dia [para apresentar]... aí liguei para os guris e falei: oh, já vendi [para] cinco [escolas], vamos começar a fazer [o aplicativo]. E aí que começou [a empresa].” (E1-EDT)

O extrato de entrevista acima descreve nas palavras do fundador o início da atividade da *startup*. Até então o entrevistado desconhecia o ecossistema de *startups* e partiu para um processo de comercialização tradicional, na tentativa de validação da sua ideia. Os demais sócios convidados pelo fundador descrevem suas jornadas antes do processo de aceleração recebido e a caracterização da empresa ainda em modelo de negócios tradicional.

“Quando a gente começou a desenvolver [o aplicativo] [...] a gente desenvolvia das 6 horas da tarde até à meia-noite, que era depois do horário comercial da empresa em que a gente estava. Inclusive o E1-EDT conseguia vender depois desse horário” (E2-EDT)

Entendendo que o produto possuía um mercado potencial, participaram da classificação de um programa de aceleração. Foram classificados dentre mais de 300 *startups* participantes. Passaram à etapa final e saíram vencedores do concurso.

“[...] a gente participou de todo processo de aceleração. Eram mais de 300 startups [concorrendo], a gente foi para a final, ganhamos e eu falei: Cara, acho que tem que pular [entrar] mesmo; aí que foi. Primeiro veio eu e mais um só, que a gente ainda estava receoso, né, que se desse errado era só dois para se recolocar [de volta ao mercado].” (E1-EDT)

Durante a etapa de aceleração, os sócios identificaram outra oportunidade para melhoria do software. Durante o ano de 2020 com a pandemia do COVID-19, perceberam que o processo de cobrança das pequenas e médias escolas era uma dificuldade. Em sua grande maioria, diretores são também responsáveis pela

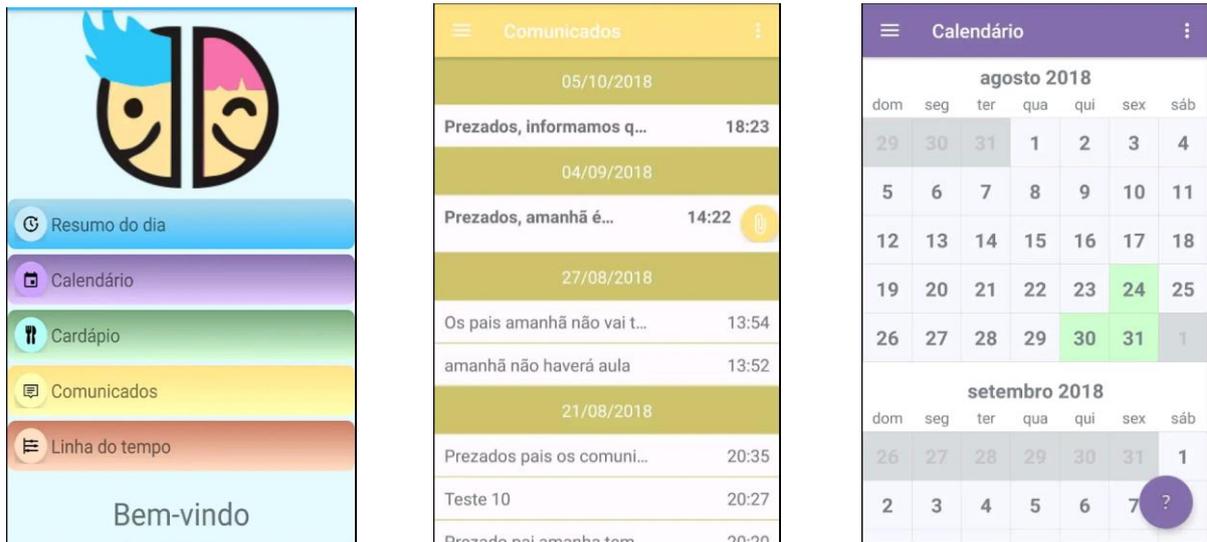
condução pedagógica e, assim, mantém relacionamento muito próximo com os pais. Essa proximidade acaba gerando dificuldades para a cobrança das mensalidades. A empresa investiu então em um módulo financeiro que tornava esse processo mais fácil para as escolas, mantendo os pais avisados constantemente sobre o vencimento das faturas no aplicativo. Foi possível identificar dentro de um grupo de escolas, que utilizavam a solução da *startup* estudada, uma menor taxa de inadimplência durante a pandemia em relação às escolas que não usavam esta solução.

“Então nessa parte a gente conseguiu se posicionar como solução financeira, e o mais legal, se teve alguma coisa legal na pandemia também ..., [é] que as escolas que estavam usando a nossa solução sofreram menos na pandemia, tiveram menos inadimplência e menos cancelamento de matrícula” (E1-EDT).

Durante o período da pandemia, a empresa foi procurada por uma instituição financeira que ofereceu um empréstimo consignado aos pais da escola que podia ser contratado diretamente pelo aplicativo. Com isso os pais contavam com um apoio financeiro em caso de necessidade. Entre os anos 2020 e 2021 a *startup* intermediou um valor montante acima de 2 milhões de reais de empréstimo consignado entre os pais das escolas que possuíam o software e a instituição financeira.

O aplicativo da empresa possui atualmente 5 funcionalidades. Dentre elas está uma timeline com o resumo das informações do dia da escola; o calendário que permite à escola manter os pais informados sobre as atividades agendadas; o cardápio com a rotina alimentar prevista pelos nutricionistas das escolas; quadro de comunicados com avisos importantes e recados aos pais; e uma linha do tempo com todos os eventos e histórico das informações para consultas.

Figura 2 - Interface do aplicativo para celulares - EDTECH



Fonte: (GOOGLE, 2022)

A figura 2, mostra a interface de fácil navegação do aplicativo, tal como é destacada pelos seus desenvolvedores.

“... um dos grandes elogios que a gente recebe normalmente do sistema é justamente isso, o sistema é bem completo, mas o uso no dia a dia ele é bastante facilitado...” (E3-EDT)

4.1.1 Fatores Internos

No caso 1 da EDTECH não foi encontrada evidência de que o produto seja único ou exclusivo. O CEO e fundador da empresa destaca conhecer pelo menos 5 concorrentes com atuação no mercado nacional.

“A gente tem cinco concorrentes nacionais. Se fosse dizer, eu acho que a gente está entre o segundo ou terceiro [mais conhecido].” (E1-EDT)

. O produto da empresa é simples e teve inicialmente como objetivo substituir o uso das agendas físicas das escolas e avança apoiando a gestão de comunicação e financeira das escolas. A inovação do produto ocorre com a identificação de novas oportunidades durante a evolução da operação da empresa. À medida que os usuários do aplicativo registram sugestões e dão *feedbacks*, a empresa se utiliza destas informações para buscar a inovação constante do aplicativo. O extrato a seguir evidencia esta subcategoria.

“depois de um tempo quando a gente tava no processo de aceleração [...], a gente identificou que a parte financeira [era] uma grande dor das escolas, ainda mais aquelas escolas menores [...], a diretora da escola fica receosa de cobrar e tal, então a gente entrou com uma parte [módulo] financeira muito forte” (E1-EDT)

O entrevistado E3-EDT destaca a facilidade do uso do aplicativo. O público-alvo são diretores, pedagogos e gestores de escolas de um lado e os pais dos alunos do outro. Não há nenhuma premissa ou conhecimento prévio necessário para uso do produto.

“Um dos grandes diferenciais que a gente tem que no sistema, [...] que a gente recebe ali elogios, é que sistema é bem completo, tá, ele é bem robusto, mas na usabilidade dele, no uso no dia ele acaba sendo simples, então os acessos de menus, as opções, aquilo que precisa ser feito no dia a dia é feito de forma rápida” (E3-EDT)

4.1.2 Fatores Externos

Para o entrevistado E1-EDT, *“99% das startups brasileiras [...] não pensam numa solução de problema nível mundo, é sempre a nível Brasil”*. Destaca ainda que o Brasil é um grande país e com um grande mercado. Mesmo sendo característicos de *startups* a busca por escala, segundo o entrevistado E1-EDT, essa escala pode ser buscada dentro do próprio país. Declarou que *“o Brasil é tão grande que tu vira startup aqui também, sabe? Então depende do tamanho que tu quer, mas na minha visão atende Brasil também, pode ser uma startup atendendo o Brasil.”* Segundo o IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (2021), são no Brasil 123.585 escolas de ensino fundamental e 29.167 escola de ensino médio, totalizando 152.752 potenciais escolas para utilização do aplicativo da *startup*. No estado do Rio Grande do Sul são 5.746 escolas de ensino fundamental e 1.520 escola de ensino médio, totalizando 7.266 escolas no estado.

Encontradas evidências que demonstram que os sócios da *startup* reconheciam que o mercado interno para sua empresa não era escasso, havendo muita possibilidade de exploração para que a empresa crescesse no país.

“Daí a gente pensou em atuar só na Serra Gaúcha, fazer um sistema para [escolas da] a Serra Gaúcha, a gente nem pensou em enxergar Porto Alegre, aqui de Caxias do Sul na Serra chegar até em Porto Alegre, então tu imagina

para o Brasil, e conseqüentemente imagina no Uruguai, né? [...] só em Caxias do Sul que a gente tem 600.000 habitantes, tem mais ou menos 300 escolas infantis, é muita escola, né, só em Caxias do Sul.” (E2-EDT)

A empresa possui um processo de internacionalização em andamento para implantação da solução em uma escola uruguaia. A indicação ocorreu através de uma universidade da região, na qual os entrevistados possuem sua formação acadêmica. O entrevistado declara E2-EDT declara que a universidade tem atuação naquele país, o que facilitou o acesso naquele local.

“Por indicação da [universidade onde estudaram]. A [universidade] atua no Uruguai, daí lá próximo tinha uma escola que daí iria servir de cobaia para nós, para a gente validar esse processo de internacionalização.” (E2-EDT).

O entrevistado E1-EDT declara durante a sua entrevista ter conhecimento de pessoa próxima que recebeu apoio do governo para a implantação da empresa naquele país, dando trazendo um exemplo de como funciona o apoio governamental no Chile.

“Eu tive um outro amigo meu que ele participou do Startup Chile, ele passou na seleção, o governo chileno pegou ele, acolheu lá para seis meses [de incubação], sem pagar imposto, sem pagar nada, e o governo chileno indicava cliente para ele, eu falei: tá mentindo para mim [sobre o governo chileno]; mas, Vinícius, eu tô te falando, o governo me diz vai: vai lá que o cara [indicação de cliente] vai fechar contigo, eu falei: não pode!”(E1-EDT)

Além da subcategoria “Apoio Institucional”, não houve evidências de outros fatores externos que expliquem o início do processo de internacionalização da empresa, nem para que os usuários das plataformas digitais estejam encontrando e contatando a empresa pelo mercado internacional.

4.1.3 Fatores do Empreendedor

Todos os 3 entrevistados que compõem o quadro societário da empresa possuem formação técnica dentro de suas áreas. Não há evidências de carreira ou formação acadêmica internacional ou em comércio exterior. A seguir alguns extratos

de entrevistas com descrição dos empreendedores e suas formas ações técnicas e carreira na área.

“Hoje eu tenho 29 anos, sou formado em engenharia da computação pela [nome da universidade], depois eu fiz uma pós [graduação], um MBA em projetos de aplicações Java, e um pós MBA em liderança e gestão de pessoas. Eu trabalho com programação já faz[em] 12 anos” (E2-EDT)

“Eu consegui cargo de Gestão [...]. Eu trabalhava na parte de Recursos Humanos [...] e cuidava da parte de cargos e salários lá [na empresa onde trabalhava], de remuneração, de plano de carreira, [...] aí fui convidado para assumir, ser executivo da parte de Recursos Humanos, [...] no fim assumi a área administrativa” (E2-EDT)

“[...] a minha formação acadêmica então passou por engenharia da computação, [...] minha experiência profissional então iniciou com uma parte um pouco mais de hardware, tá, então eu comecei trabalhando numa empresa que eu fazia a parte mais um pouco de atendimento de hardware, suporte, [e] manutenção.” (E3-EDT)

Os entrevistados não declararam fluência em língua estrangeira. O quadro 6 sintetiza as características dos empreendedores entrevistados.

Quadro 6 - Caracterização dos entrevistados - EDTECH

Entrevistado	Formação	Carreira	Fluência em Língua Estrangeira
E1-EDT	Bacharel em Administração, MBA em liderança estratégia de negócios e pessoas.	Analista de RH, Especialista de Remuneração, Gerente Administrativo Financeiro, Gerente de RH.	Não
E2-EDT	Bacharel em Engenharia da Computação, MBA em projetos de aplicação JAVA, Pós-MBA em liderança e gestão de pessoas.	Programação de Software, Desenvolvedor Delphi e Java / JEE.	Não
E3-EDT	Bacharel em Engenharia da Computação.	Manutenção de hardware, Programação de software, banco de dados, Desenvolvedor Java / JEE.	Não

Fonte: Elaborado pelo autor

Não foram encontradas as subcategorias trazidas pelas literaturas como fatores motivadores explicativos à internacionalização do caso. Na seção seguinte, está descrito o uso das plataformas digitais pela *startup* e elementos que de campo que sugerem influências no processo de internacionalização futuro.

4.1.4 O uso das plataformas digitais e a internacionalização

O aplicativo da *startup* é distribuído aos seus usuários através das plataformas App Store e Play Store para download em dispositivos móveis. Toda operação e comunicação entre a escola e os pais ocorre por meio do aplicativo. A solução também conta com um website acessível para os principais navegadores de internet. A estratégia de utilização das plataformas pela empresa está focada no processo de distribuição do aplicativo, caracterizando-se segundo Bradley *et al.* (2012) como negócios intermediários através de downloads. Os desenvolvedores entendem que o uso de plataformas digitais como meio de entrega do produto para o usuário final traz segurança no momento da instalação do produto. Para os empreendedores o processo de verificação dos softwares antes da liberação por estas plataformas aumenta a confiabilidade por parte do usuário no momento da escolha. Além disso, as plataformas digitais permitem a atualização constante do aplicativo para os usuários de forma organizada. Utilizar as plataformas como meio oficial de distribuição dos produtos confere credibilidade para a empresa, tal como expressa o seguinte extrato de entrevista:

“A gente optou ...[por] deixar nas lojas de aplicativo ... [a], distribuição padrão... [com as] plataformas a gente retira um problema [que seria] se a gente fosse optar por fazer essa distribuição ..., a própria Google, a própria Apple, eles cuidam da parte de atualização, então toda vez que a gente coloca uma atualização nova lá eles já se encarregam de quando o usuário entrar já aparecer que precisa atualizar” (E3-EDT)

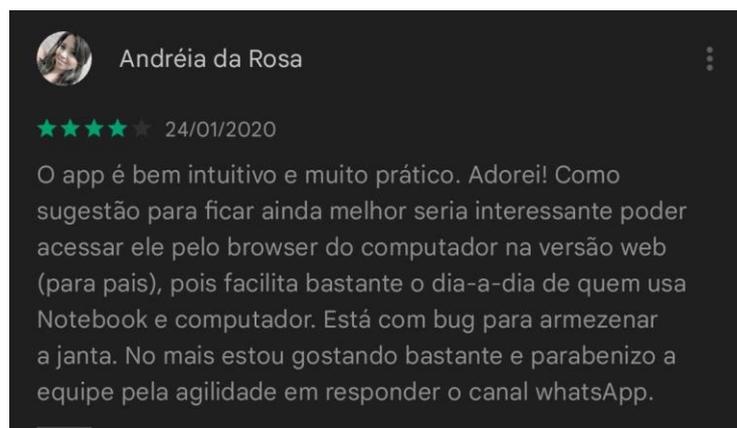
Há também o entendimento que usuários de soluções *mobile* já estão acostumados a procurar por aplicativos nas plataformas e não em *websites* das empresas desenvolvedoras (E1-EDT). Esta característica trazida pelo entrevistado sugere que as plataformas digitais são, além de intermediários no processo de distribuição dos produtos, também uma fonte de consulta primária de soluções para usuários finais.

Outra funcionalidade explorada pela *startup* por meio de plataformas digitais é o serviço de suporte e evolução dos produtos. Com base em comentários dos usuários nas lojas de aplicativos, a empresa se comunica com seus clientes, busca novas funcionalidades e oportunidades de melhoria do software, além de apoiar usuários na utilização ou alguma dúvida. A empresa possui comentários positivos nas plataformas e classificação com nota 4,5 na Play Store, aumentando assim a credibilidade do aplicativo com seus usuários.

“ [...] o cliente que acaba postando ali [nas plataformas] ou colocando algum feedback, alguma coisa, até de suporte a gente já teve alguns atendimentos que a gente acabou efetuando por ali [pelas plataformas]; os pais estavam com algumas dúvidas e daí eles postaram o comentário, e aí caiu aqui para dentro [da empresa], aqui para nós aqui internamente, e aí a gente entrou em contato com a escola e conseguiu falar com o responsável e solucionar o problema. “(E3-EDT)

A figura 3 ilustra depoimento de um usuário do aplicativo dentro das plataformas digitais, permitindo a comunicação e feedback para os desenvolvedores do produto. Assim, além de operar como um canal de distribuição, as plataformas também permitem a comunicação com os clientes, podendo também exercer a função de plataforma de gestão de relacionamento (CRM).

Figura 3 - Depoimento de usuário do aplicativo na Play Store



Fonte: (GOOGLE, 2022)

Como canal de vendas, identificou-se também nas plataformas oportunidades que surgiram para a empresa a partir das consultas dos usuários no sistema de busca.

A classificação nos comentários ajuda a validar a qualidade do produto no momento da contratação.

“ [uma] escola entrou na Google Play e buscou por “agenda eletrônica para escola”; [formos procurados] por escolas [devido] a nossa classificação. A nossa está bem boa... 4,5 estrelas, enquanto os outros aplicativos [concorrentes] estão [próximos a] 3, e os comentários de nossos [clientes] também são bons ... mais ou menos umas 5 a 10 [escolas] vieram porque gostaram da avaliação e ligaram para nós” (E2-EDT)

Acessando o relatório de análise da conta no Google Analytics, que apresenta informações de todos os *downloads* e instalações do aplicativo da empresa pela *internet*, pode-se verificar os países onde a solução foi encontrada e instalada. A figura 4 mostra como os dados são apresentados na plataforma Google Analytics. A análise dos *downloads* consultada foi no período entre 26 de março e 24 de abril de 2022. Com base nessa consulta, a empresa apresentou 988 usuários com aplicativo instalados em seus dispositivos móveis no Brasil. Mesmo sem tradução para a língua inglesa, desperta a atenção que os Estados Unidos são o segundo país com o maior número de *downloads*, representando um total de 32 usuários com o aplicativo instalado neste período. Na sequência, identificamos outros países como a Irlanda, Portugal, Suécia, Panamá e Arábia Saudita. Nenhum dos países acima destacados, exceto o Brasil onde é a sede da empresa, está localizado na América Latina.

Figura 4 - Relatório de downloads do aplicativo no Google Analytics



Fonte: Entrevistada E6-TRV

Quando perguntamos aos sócios como usuários de outros países encontram o aplicativo dentro da plataforma, informaram que o termo de busca normalmente usado é “agenda eletrônica escolar”. Apesar de não estar aparecendo no relatório do Google Analytics acima, a empresa já chegou a ser contatada por uma escola russa. Segundo o entrevistado E1-EDT, ele foi contatado via WhatsApp pois o seu telefone encontra-se como contato do produto na plataforma. O extrato de entrevista que segue revela detalhes na comunicação com clientes de outros países com culturas e idiomas distintos:

“...uma pessoa da Rússia chamou a gente esses dias [no whatsapp], eles acham a gente pelo Google Play. Ele escreve lá “Agenda Digital” e aí a gente aparece no Google Play, porque a gente não tem a página da web... traduzida ... mas eles topam a gente assim...” (E1-EDT)

A figura 5 apresenta o contato feito por uma escola russa após encontrar o aplicativo em uma das plataformas digitais.

Figura 5 - Contato recebido via Whatsapp por uma escola russa



Fonte: Entrevistado E1-EDT

O contato é feito pela pessoa em sua língua inicialmente não identificada pelo entrevistado E1-EDT. Mesmo sem fluência na língua inglesa, ele busca responder ao contato, não dando continuidade às demais mensagens devido a dificuldade de comunicação e a plataforma não estar apropriada para atender o mercado Internacional (em outras línguas além do espanhol).

“... temos a ideia realmente de expandir [para o mercado internacional], mas agora a necessidade está surgindo justamente por conta da demanda que está vindo, a demanda que [est]á aparecendo... [e] não foi algo [para o] que a gente resolveu fazer uma campanha”. (E3-EDT)

A empresa não possui um plano formal de internacionalização. Contudo, há contatos feitos por escolas de diferentes regiões do mundo por usuários que buscam a solução nas plataformas digitais. Percebe-se que mesmo sem uma ação formalizada para a internacionalização, a empresa é “puxada” para atender mercados internacionais. Nessa perspectiva, uma escola no Uruguai já tem sido atendida e

revela-se a necessidade de criar estrutura de suporte técnico com profissionais que possuam fluência em outras línguas, como revela o seguinte extrato de entrevista:

“ [entendemos] que precisávamos de um suporte local quando a gente já teve o contato com as primeiras escolas do Uruguai, que tiveram interesse... , a gente correu [para] estudar espanhol... (E3-EDT)

A EDTECH estudada apresenta um potencial processo de internacionalização quase imediato por meio das plataformas digitais. Fica evidente a falta de formalização e planejamento para o acesso ao mercado internacional, estimulado pelas plataformas. Durante as entrevistas, mesmo pontuadas essas oportunidades, percebeu-se a surpresa dos entrevistados E1-EDT, E2-EDT e E3-EDT com usuários em diferentes países. A análise destas evidências será detalhada na seção 5 deste estudo.

A seguir será apresentado o caso 2, descrevendo-se a empresa, produto, sua relação com as plataformas digitais e análise do processo de internacionalização.

4.2 CASO 2: RETAILTECH

Fundada em 2016, A RETAILTECH possui uma solução para pesquisas de preço de mercado e nasceu da ideia do seu fundador, o entrevistado E5-RET, que identificou em empresas anteriores que trabalhava a dificuldade em obter pesquisas de preços com qualidade praticados no mercado. O E5-RET possui em sua carreira grande experiência com empresas de varejo, tecnologia e *pricing*. Em uma das empresas onde atuou chegou a ser responsável pela área de tecnologia e responder pelas estratégias de preço, comercial e gestão de fornecedores, com foco em pesquisa de preços.

“Eu era responsável pela área de tecnologia, [...] de fazer a gestão dos fornecedores de pesquisa de preços que utilizam de tecnologia [na empresa em que trabalhava]. Passei dois anos e meio de muita raiva porque eu nunca encontrava um fornecedor que realmente me entregasse pilares ... fundamentais, escrevi no papel que um dia montaria uma empresa de pesquisa de preço e guardei isso na gaveta.” (E5-RET)

O entrevistado E5-RET, fundador da empresa e responsável pela identificação da oportunidade, convidou outro profissional de desenvolvimento de *software* para criar uma versão inicial da solução. Nessa primeira etapa, o entrevistado E5-RET ainda não tinha conhecimento sobre o ecossistema de startups, tendo sua carreira em empresas tradicionais da área. Com uma primeira versão do *software* desenvolvida, o fundador foi ao mercado nacional vendendo a solução para alguns clientes no modelo comercial tradicional.

“Fui a campo para vender aquilo [o MVP], para validar, ver se dava certo ou não, de novo não tinha a menor ideia do que era startup” (E5-RET).

Ainda em 2017, o *software* era comercializado pelo modelo de licença de uso, o que estava impedindo o crescimento e escala nessa primeira etapa, segundo entendimento do entrevistado E5-RET. Nessa mesma época, a *startup* Uber ficou conhecida mundialmente, trazendo para o mercado de desenvolvimento de *software* e tecnologia o conceito negócios de plataforma. Estudando o assunto, o entrevistado E5-RET entendeu que esta seria a melhor saída para tornar a empresa escalável e atraente comercialmente para o mercado.

“Se eu consegui ter um bom desempenho, lá [no programa de aceleração], eu vou trocar o modelo para o modelo de economia compartilhada. Eram 14 mil startups [concorrendo], só 10 seriam premiadas, então era segunda, terça, quarta-feira à tarde saíria a premiação, eu fui só com PowerPoint, não tinha nada desenvolvido desse modelo [de economia compartilhada], nada, absolutamente nada, passei por todas as bancas e ficamos entre as dez, era só eu não startup, não tinha mais ninguém, e startup depois da nossa nós ficamos em sexto lugar, em quinto lugar, e a startup que faturava menos depois da nossa, a gente estava com um faturamento mais ou menos de 18 a 20 mil reais, a que faturava menos depois da nossa estava faturando 3 milhões no ano, e ficamos lá em décimo (lugar)” (E5-RET)

Desde então a *startup* mudou o direcionamento do seu público-alvo. Entendendo que havia um grande grupo de pessoas desempregadas em todo o Brasil e que, assim como ocorria com o UBER, buscavam formas de trabalhar ou complementar sua renda e poderiam tornar-se imediatamente pesquisadores independentes, desenvolveu um aplicativo para que pudessem fazer o *download* e apoiar na coleta de dados das pesquisas que são encomendadas pelos clientes da

empresa. Em suas redes sociais a empresa aposta na comunicação com os seus possíveis pesquisadores através do apelo pela renda extra com facilidade.

Figura 6 - Publicações em redes sociais para divulgação do aplicativo aos pesquisadores



Fonte: (INSTAGRAM, 2022)

Segundo o entrevistado E4-RET, um dos diferenciais da empresa para atração dos pesquisadores de campo é o valor pago por pesquisa. Ele destaca que a empresa além de pagar valores mais atrativos do mercado, também é muito ágil no processo de pagamento.

“Nós somos bem diferentes do ponto de vista no valor remunerado [aos pesquisadores], então a gente remunera mais pela unidade de pesquisa, pelo item de pesquisa, a gente também faz o processo de pagamento [para os pesquisadores] de maneira mais facilitada, então você faz a pesquisa, uma semana depois você já recebe na sua conta diretamente, então eu vejo esses dois pilares aí: a facilidade de receber o pagamento e a quantidade a ser recebida.”(E4-RET)

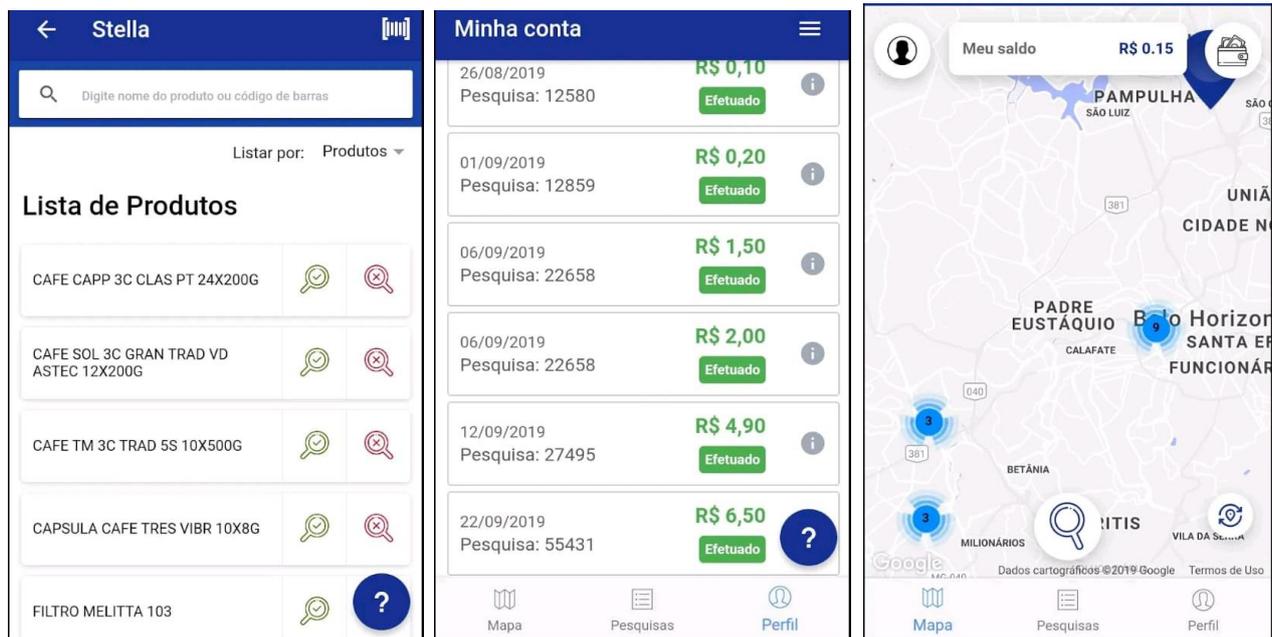
Atualmente empresas contatam a *startup* para encomendar uma pesquisa de preço de forma customizada, que então é configurada pelo time interno e disponibilizada imediatamente para todos os seus possíveis pesquisadores de campo que possuem o software instalado. Em tempo real, os pesquisadores são informados das pesquisas que estão ocorrendo, onde são e qual o valor que está sendo pago para cada uma delas.

Para desenvolvimento da versão inicial no modelo, a empresa teve seu primeiro aporte no valor investimento de R\$ 30.000,00. O entrevistado E5-RET declarou que os investidores que ofertaram à empresa o valor para investimento ofereciam mais recurso do que o necessário, mas ele buscava algo bem focado no desenvolvimento do seu MVP. O valor de R\$ 30.000,00 foi definido por ele como sendo a necessidade do seu aporte inicial.

“Quando nós viramos a chave [para economia compartilhada], nós faturamos no primeiro ano incríveis R\$ 248,00. No ano seguinte nós faturamos R\$ 150.000,00. Aí no outro ano nós faturamos R\$ 600.000,00 depois fraturamos R\$ 1.500.000,00 e esse ano a gente já faturou R\$ 2 milhões ... a gente vem em uma numa escalada grande de faturamento” (E5-RET)

Segundo E5-RET, no momento da entrevista, eram 184 mil downloads do aplicativo, uma média de 34 mil pessoas realizando pesquisas no Brasil em mais de 2.200 cidades. A Figura 7 apresenta imagens da interface do aplicativo utilizado para a coleta de dados. A primeira imagem apresenta uma lista de produtos de uma pesquisa encomendada para que o pesquisador possa trabalhar. Além disso, o aplicativo mostra ao pesquisador quanto ele possui em conta para receber pelo seu trabalho e qual o valor pago para cada pesquisa encomendada. Para facilitar a localização dos locais na pesquisa, é apresentado em um mapa a partir da geolocalização do pesquisador, os locais mais próximos para ele coletar os dados.

Figura 7 - Interface do aplicativo para celulares - RETAILTECH



Fonte: (GOOGLE, 2022)

O aplicativo atualmente é traduzido em três idiomas: espanhol, inglês e português.

4.2.1 Fatores Internos

A articulação de produtos únicos e da capacidade de constante inovação permite às *born globals* superar os seus concorrentes e internacionalizarem-se mais rapidamente (DIB; ROCHA; SILVA, 2010; SIMÕES; DOMINGUINHOS, 2001). No caso 2 ficou evidenciado que o empreendedor, após identificar a oportunidade de mercado para a criação de um aplicativo e pesquisa de preço usou, como referência outras soluções internacionais já existentes. Essa evidência mostra não ser um produto único ou exclusivo.

“Quando eu criei, eu comecei a estudar, eu mirei em 2 plataformas [empresas concorrentes] que hoje está muito forte na Oceania, na Europa, mas acabou de ser comprada [...], e a segunda [concorrente] que eu me espelhava, é até engraçada essa compra porque as duas com a qual eu me espelhava foram compradas, acabaram fundindo, né?” (E5-RET)

O fundador da empresa destaca ter sido assertivo na criação da primeira versão do seu produto. O produto da empresa ainda é o MVP desenvolvido para a validação

e foi recebendo atualizações e novas funcionalidades ao longo do processo de evolução.

“Eu desenvolvi o MVP, e esse MVP está até hoje, né. Virou o produto final. Não vai ser não [ainda um MVP] porque a gente está desenvolvendo um novo app agora, mas está até hoje como o produto final.” (E5-RET)

De uma forma geral, as *startups* quando nascem, criam um produto para uma oportunidade específica, muitas vezes resolvendo tarefas ou dificuldades cotidianas, mas não necessariamente desenvolvem um produto exclusivo. Este processo de evolução ocorre ao longo do tempo de vida do produto, com a identificação de novas oportunidades, gerando um ciclo de inovação constante. O produto desenvolvido pela empresa não é exclusivo, entretanto há uma busca pela diferenciação através da inovação do seu produto e dos seus processos. Os dois extratos de entrevista a seguir demonstram a evidência da subcategoria de inovação.

“[...] , mas é muito diferente da gente em termos de habilidade, a forma como eles vendem. Nosso maior concorrente que mais incomoda, não tem nada a ver com o que a gente faz, [...], são muito diferentes no modelo de negócio, mas entregam o mesmo resultado que é a pesquisa de preço então direto nasce e morre aí um monte de empresa [concorrentes] de pesquisa de preço, o grande segredo está na execução.” (E5-RET)

“A gente está criando um multiverso, fazendo brincadeira com palavra aí, que é uma coisa que ninguém tem, inclusive concorrentes nossos estão se fundindo para poder ter, que é mesclagem de mundo físico e mundo é web. Então a gente tem pesquisas no mercado físico e no mercado web de forma separada, então a gente está construindo a ferramenta para que [as pesquisas de preço] isso seja no mesmo lugar, [...] em uma mesma plataforma de mundos diferentes, e ninguém tem isso hoje.” (E4-RET)

Não foi identificada evidência de produto com alto grau de conhecimento e especialização visto que o produto foi declarado com facilidade no uso e instalação.

4.2.2 Fatores Externos

Os dados do mercado brasileiro de pesquisa de preços do caso 2 é complexo, já que o contratante da pesquisa pode variar de qualquer setor econômico. Não foi possível entender o tamanho deste mercado especificamente, mas encontrou-se

evidência em extrato através do entrevistado E5-RET onde o empreendedor afirma não estar buscando o mercado internacional.

“Mas a gente está muito focado [a expansão] no Brasil esse ano e ano que vem.” (E5-RET)

A empresa iniciou seu processo de internacionalização através de um programa de aceleração de *startups*, a *Startup Chile*, identificando haver uma aceitação do produto no mercado chileno pelo modelo de economia local.

“Eu poderia colocar sobre a experiência [com mercados internacionais] que a gente teve no Chile, né, participando do Startup Chile, a gente ficou lá por 8, quase 9 meses, e começamos a operar lá, a gente percebeu [que se interessaram pelo produto]... não fomos a fundo entender a razão, mas teve um apego muito legal de usuários querendo baixar a aplicação, se arriscar mais a fazer pesquisa, parece que a economia dos bicos lá já é algo mais forte na mente dos habitantes” (E4-RET)

Fica evidenciada a existência da subcategoria Apoio Governamental ou Institucional como fator externo através do entrevistado E4-RET, quando explica que a empresa já possui seu processo de internacionalização ainda em estágio inicial através de uma aceleradora do Chile. Não foi possível identificar as demais subcategorias trazidas pela literatura.

4.2.3 Fatores do Empreendedor

Os empreendedores e fundadores da *startup* RETAILTECH possuem formação técnica dentro de suas áreas. Não há evidências de carreira ou formação acadêmica internacional ou em comércio exterior. A seguir alguns extratos de entrevistas com descrição dos empreendedores e suas formas ações técnicas e carreira na área.

“[...] eu comecei com tecnologia lá na década de 90, hoje eu estou com 43 anos, minha primeira experiência com tecnologia foi ainda como estagiário, isso em 1995, foi amor à primeira vista. [...], comecei lá em 2003 como tecnólogo em processamento de dados, hoje esse curso nem existe mais no Brasil” (E5-RET)

“A partir dos 13 anos eu comecei a aprender a programar, que a base ali para a criação de produtos de tecnologia é saber desenvolver e criar sistemas, então aos 13 eu comecei, comecei com a linguagem Python, Em 2013/2014 eu tive o meu primeiro contato mais profissional com tecnologia e foi por coincidência ou não em uma startup, então eu trabalhei por cerca de sete

meses sem receber nada, puramente pelo aprendizado e pela experiência de se trabalhar em um lugar novo e profissionalmente, e foi lá que eu comecei esse sentimento, esse conhecimento do mundo de startups” (E4-RET)

Os entrevistados não declararam fluência em língua estrangeira. O quadro 7 sintetiza as características dos empreendedores entrevistados.

Quadro 7 - Caracterização dos entrevistados - RETAILTECH

Entrevistado	Formação	Carreira	Fluência em Língua Estrangeira
E4-RET	Técnico em Administração de Empresas; Bacharel em Ciências da Computação.	Desenvolver de Software.	Não
E5-RET	Tecnólogo em Processamento de Dados; Bacharel Análise de Sistemas; Gestão da informação; Gestão de processos de negócios; Pós-Graduação em Transformação Digital; Pós-Graduação em Técnica de Vendas.	Almoxarife; Analista de qualidade, Suporte técnico; Executivo de contas (ERPs); Gerente de projetos; Consultor de vendas; Professor de pós-graduação.	Não

Fonte: Elaborado pelo autor

Não foram encontradas as subcategorias trazidas pelas literaturas como fatores motivadores explicativos à internacionalização do caso. O trecho da entrevista a seguir contradiz a subcategoria “Maior tolerância a riscos” trazido pela literatura como fator explicativo do empreendedor para o processo de internacionalização.

“[...] a gente está muito focado no Brasil. [...] Aquilo que eu te falei, Fabiano, talvez seja um passo grande em direção a morte [a expansão para o mercado outros mercados], né, porque você não tá vendo por onde você tá pisando”. (E5-RET)

Na seção seguinte, está descrito o uso das plataformas digitais pela *startup* e elementos de campo que sugerem influências no processo de internacionalização futuro.

4.2.4 O uso das plataformas digitais e a internacionalização

A estratégia de distribuição do aplicativo nas lojas digitais neste caso difere dos demais casos estudados. A empresa optou por focar no desenvolvimento no software somente para o sistema Android, mantendo assim a distribuição do aplicativo exclusivamente na plataforma Play Store da Google. Segundo a empresa, a estratégia vem do fato de que seus pesquisadores de campo são de classe C, D ou E.

“Hoje a gente só faz [a distribuição] na Play Store, no Android, até por uma decisão estratégica. A gente já tinha mais ou menos essa noção, [que] o nosso público ele é C, D, e E ... , então ... provavelmente não faria sentido [desenvolver] agora para IOS.” (E4-RET)

Assim, toda a distribuição do aplicativo está concentrada em uma única plataforma e os dados apresentados na sequência correspondem à base desta plataforma digital.

O objetivo do uso das plataformas pela empresa é de distribuir sua solução de uma forma facilitada e confiável aos seus usuários. A estratégia de utilização das plataformas pela empresa está focada no processo de distribuição do aplicativo, caracterizando-se segundo Bradley *et al.* (2012) como negócios intermediários através de downloads. Entretanto, como no caso 1 – EDTECH, a plataforma opera também como um canal de vendas. A empresa possui um processo comercial ativo, onde pessoas contatam a empresa em busca de apresentação da solução. Ocorre um fluxo inverso ao processo comercial convencional, quando o cliente encontra a empresa pesquisando por soluções na Play Store, inclusive fora do país. O extrato de entrevista que segue ilustra esse processo:

“Já entrou em contato conosco [clientes internacionais] porque descobriu pela plataforma, ele estava pesquisando... inclusive acontece aqui no Brasil e fora, ele estava pesquisando, fora do Brasil, apps de pesquisa de preço, [...] viu como funcionava para ser um pesquisador, e mandou um e-mail para a gente querendo contratar as pesquisas, foi uma rede de supermercado de Portugal”(E5-RET)

Quando questionados se a empresa possui uma estratégia definida para internacionalização, o CTO entrevistado (E4-RET) informa que não há nenhum esforço atualmente nessa direção. Segundo ele, “a gente não faz nenhum

investimento em internacionalização agora, neste momento, é meio que orgânico mesmo". Ao ser questionado sobre o que levava usuários de fora do país a escolher a solução da empresa, a resposta do CTO é apresentada no extrato da entrevista a seguir.

"Não sei na verdade, teria que refletir [porque ocorrem downloads fora do país], porque de verdade, não faria muito sentido esse pessoal de fora nesse momento fazer o download porque não tem nada disponível para eles lá, então eles vão receber um aplicativo vazio. A descrição na Play Store existe para o inglês também para explicar o que a gente faz, então eu entendo que tem apelo pelo negócio, então faz sentido para as pessoas ..." (E4-RET)

Quanto ao *downloads* em outros países, o E5-RET entende que existem outros concorrentes internacionais que possuem uma solução próxima, mas observa que a internacionalização poder estar associada aos critérios de busca na plataforma. O extrato de entrevista que segue é ilustrativo.

"A resposta científica para isso eu não faço ideia [porque ocorrem downloads fora do país], mas imagino eu que foi pelas lojas de aplicativos, primeiro pelo nome [...], e segundo que a gente cai na categoria de renda extra, então de Jobs essa classificação... o segundo país com maior download é o Chile, o terceiro é o Estados Unidos, o quarto é Portugal. Então eu acho que isso "ajudou muito, o fato de ter esse nome [...], tem muita gente que não gosta de colocar o nome em inglês, mas para quem vai internacionalizar eu não vejo outro caminho, e o segundo por ter caído nessas categorias de app de renda extra, de Jobs sabe?"(E5-RET)

Foi destacado pelo entrevistado E5-RET que os acessos internacionais podem estar relacionada ao nome da empresa e como ela está categorizada na plataforma do Google. Quanto à categoria, a empresa está enquadrada como "renda extra". Além da plataforma Google, a empresa relata o poder de disseminação da informação em redes sociais. Ainda, com o recurso do impulsionamento, é possível atingir um grande número de *downloads* em um curto período de tempo. Assim, o registro de *downloads* visualizado nas lojas e plataformas digitais aumenta, gerando mais credibilidade e reconhecimento pelos usuários na hora de escolher a sua solução de pesquisas.

"Se eu fizer [lançar no aplicativo] uma pesquisa [de preço] agora às 11:43 em qualquer lugar do Brasil ... Paraguai, Bolívia e Chile onde a gente tem mais pesquisadores com um simples impulsionamento no TikTok ou principalmente no Instagram, investindo dinheiro para que as pessoas lá vejam que essa pesquisa está acontecendo, você tem algumas centenas de downloads em minutos assim, é muito rápido. Recentemente a gente saiu no

canal que chama Me Poupe, é bem conhecida aí pelo Brasil, a gente viralizou e teve 20 mil downloads em 30 minutos, 20.000 downloads.”(E5-RET)

Como relatado anteriormente nas características do produto, o aplicativo pode ser instalado utilizando-se língua portuguesa, espanhola ou inglesa. Considerando que a empresa ainda não possui uma estratégia formal para operar em outros países além da América Latina, buscou-se entender por que o esforço de manter a língua inglesa como opção de instalação do aplicativo. Para o entrevistado E4-RET, isso garante um reconhecimento de qualidade maior do produto, inclusive para o processo de aceleração ou investimento futuro, mas não está relacionado com a preocupação da comunicação com usuários em países que utilizam esta língua.

“Enfim, é uma estratégia, mas é uma estratégia de valorização da empresa [ter o software traduzido também em inglês]... [revelamos que] a gente tem isso liberado e se a gente precisar fazer uma pesquisa de teste nos Estados Unidos amanhã, certamente [se] consegue porque o aplicativo permite.... é algo que a gente não está buscando nesse momento, mas se surgir nós estaremos preparados, e também tem um ponto de vista ali de que startup recebe valorização por especulação na maioria dos casos, então permitir isso já construído gera valor intrínseco para empresa.” (E4-RET)

Visto que o aplicativo já está traduzido nessas três línguas, uma das barreiras impostas pelo mercado internacional já estaria rompida, permitindo assim um possível avanço na estratégia de internacionalização da empresa. Contudo, os dados indicam que existem barreiras fiscais para a atuação da *startup* em outros mercados, considerado o modelo de negócios que implica no pagamento de pesquisadores. Atualmente a empresa já distribui um volume de aproximadamente R\$ 50.000,00 semanalmente para pagamento destes profissionais (E5-RET).

Ambos os empreendedores e entrevista do caso RETAILTECH declararam existir países que já fazem download do aplicativo.

“A gente acessa esse mapa [de downloads do software] de vez em quando assim, na Play Store tem um painel de administração, a última vez que eu vi a gente estava em 5 ou 6 países download, mas de operação mesmo por enquanto é Brasil.” (E4-RET)

“O segundo país com maior download [do aplicativo] é o Chile, o terceiro é o Estados Unidos, o quarto é o Portugal.” (E5-RET)

Embora os dados indiquem que a empresa tem potencial de ampliar atuação internacional com o uso da plataforma, não foram encontradas evidências sobre estratégia de internacionalização formalizadas. A seguir será apresentado o caso 3, descrevendo a empresa, produto, sua relação com as plataformas digitais e análise do processo de internacionalização

4.3 CASO 3: TRAVELTECH

A TRAVELTECH consiste em uma *startup* com objetivo de facilitar o encontro de companhia para pessoas que desejam viajar, mas não possuem acompanhante. A empresa atua como um *match maker* de pessoas com o mesmo destino e objetivo de viagem. Fundada em 2019, a TRAVELTECH nasceu da visão empreendedora da sua fundadora após uma carreira sólida na área de turismo tradicional. A entrevistada E7-TRV relata que viajar sempre foi um grande objetivo em sua vida e esta é uma característica de toda a sua família. Formada em administração de empresas e hotelaria, é conselheira do turismo da França no Brasil. Começou sua carreira como guia turístico da Disney, levando grupos de viagens desde os seus 17 anos. Trabalhou e foi sócia em grandes agências de turismo, tendo inclusive em seu currículo, a operação da Copa do Mundo no Brasil em 2014. Além do gosto por viagens, E7-TRV também possui o interesse no desenvolvimento e conhecimento de línguas estrangeiras. Morou nos Estados Unidos, fala fluentemente inglês, espanhol e possui conhecimento avançado do francês. Aos 25 anos de dedicação à área, a entrevistada E7-TRV percebeu que poderia desenvolver uma solução alinhada a tecnologia para os amantes de viagens. Ela identificou que havia uma oportunidade para um nicho específico dentro do turismo: pessoas que queriam viajar, mas não tinham companhia.

“Foram mais de 25 anos de turismo convencional, tradicional, então você vê muita coisa, e a gente percebia que as pessoas queriam viajar e deixavam de viajar por falta de companhia ...”(E7-TRV)

Com sua experiência, a entrevistada E7-TRV relata que um grande percentual de pessoas deixa de viajar por não possuir companhia. São pessoas de todos os

gêneros e classes que têm interesse em conhecer diferentes lugares do mundo, mas não se sentem seguras ou confortáveis (ou até mesmo pelo simples fato de querer uma simples companhia) em viajar sozinhas. Apesar de não haver um foco específico no público feminino, a entrevistada relata que a grande maioria dos usuários da sua *startup* são mulheres.

“A gente tem alguns dados aí dizendo que 17% das mulheres latino-americanas deixam de viajar por medo de viajar sozinhas. Nas pessoas mais velhas isso é uma constante. ... as pessoas têm tempo ... e condições financeiras. Querem viajar, mas não tem companhia. Então é uma realidade do mundo, 55% das mulheres americanas que viajam sozinhas, viajam não porque querem, mas porque não tem companhia, e se tivesse companhia estariam viajando com mais alguém” (E7-TRV)

Segundo a sua fundadora, as viagens deixaram de ser somente para o lazer das pessoas, tornando-se uma terapia para vários grupos, inclusive indicado por profissionais da saúde. Com a pandemia do COVID-19, muitas relações pessoais ficaram prejudicadas. Com o retorno das viagens após o fim da pandemia, a busca pelos mais diversos destinos cresceu muito. As pessoas estão buscando novamente as experiências pessoais e presenciais, que acabaram sendo substituídas pelas redes sociais durante o isolamento.

“Essa é uma realidade [de aumento pela busca de viagens acompanhadas] e cada vez mais pelo estilo de vida que as pessoas têm levado de conexões através de redes sociais as pessoas são mais sozinhas. Depois da Covid isso se acentuou ainda mais, então é uma necessidade, é um problema real ...e virou até uma questão de bem-estar. Hoje muitas pessoas nos procuram como sendo uma solução para melhorar a qualidade de vida, já até psiquiatras de terceira idade, enfim, já conversaram com a gente para que a gente faça alguma coisa voltada para [esse público].” (E7-TRV)

Na atual estrutura da empresa atuam 14 pessoas internas na operação. Sua organização está dividida em uma equipe de marketing, uma equipe de produto, comercial e financeiro. A entrevistada E6-TRV é diretora de produto na *startup* e relata que *“apesar de não ter muitas pessoas por setores, já se tem setores mais estruturados.”* A equipe comercial é organizada conforme a estratégia do aplicativo, descrita no extrato da entrevista a seguir.

“Eu tenho três tipos de [colaboradores na área] comercial. Eu tenho o atendimento a pessoas, a usuários do app que querem comprar passagens

e aí então o atendimento faz todo o orçamento de viagem. Tem o comercial que olha para as ofertas de mercado e está ali atualizando o app com essas promoções e ofertas, para [o] usuário possa encontrar essas ofertas dentro do app. E tem um comercial de Ads... a gente utiliza as informações que a gente tem dentro do turismo, que é raríssimo as empresas terem esse tipo de dado e comercializa esse dado, esse Big Data para empresas fazerem publicidade dentro do App, se divulgarem dentro do app.”(E6-TRV)

Atualmente o aplicativo para dispositivos móveis possui outras funcionalidades. Já é possível a comercialização de passagens e pacotes de hospedagem para os usuários. Esta é uma das formas de rentabilização da *startup*.

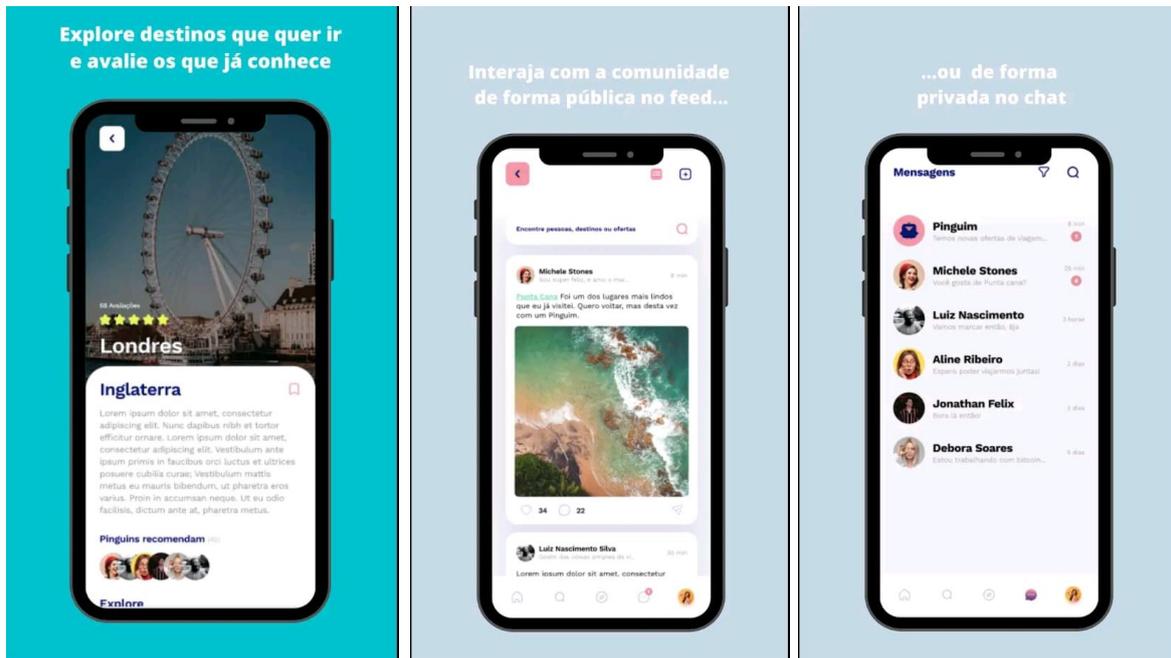
“A gente tem ali a venda de viagens no aplicativo, e através dessa venda que a gente rentabiliza por enquanto. Isso, o match a gente não cobra por isso, pela pessoa estar no App, mas se alguém quiser viajar ele pode comprar sua viagem no [nome do aplicativo]”. (E7-TRV)

Dentro da solução também existe o depoimento dos viajantes para alguns destinos que já tenham feito, além de permitir a interação entre os usuários em uma comunidade ou pela troca de mensagens pessoais. O aplicativo foi desenvolvido inicialmente como uma solução *match maker* para pessoas que buscavam companhia para a viagem. Segundo a entrevistada E6-TRV existe uma grande comunidade que interage dentro do aplicativo, compartilhando experiências de viagens, em sua maioria mulheres.

“Esse é o foco: A gente ser uma grande comunidade de pessoas [com interesse em viagens], não necessariamente só mulheres, apesar de 80% do nosso público serem mulheres, o foco continua sendo esse: fazer o match entre pessoas para viajar” (E6-TRV)

A figura 8 apresenta telas do aplicativo capturadas da plataforma digital Play Store da Google.

Figura 8 - Interface do aplicativo para celulares - TRAVELTECH



Fonte: (GOOGLE, 2022)

Segundo sua fundadora, a empresa foi reconhecida como uma das três traveltechs mais inovadoras da América Latina, segundo a PhocusWright. (E7-TRV)

4.3.1 Fatores Internos

Foram encontradas evidências empíricas durante a entrevista no caso 3 com a entrevistada E7-TRV mostrando que a inovação no processo de criação de produtos pelas *startups* ocorre através da resolução de problemas cotidianos.

“Eu queria fazer realmente alguma coisa com tecnologia, diferente para o turismo, senti algumas necessidades que nas empresas convencionais eu não consegui fazer. E aí comecei estudar bastante, né, tecnologia, o que o mercado estava buscando” (E7-TRV)

Durante o estudo, encontrou-se evidências de inovação e exclusividade no modelo de negócio da TRAVELTECH no caso 3. Quando questionada sobre a concorrência, a entrevistada E6-TRV afirma que existem concorrentes que

indiretamente reproduzem aquilo que a *startups* estudada faz, mas não da forma como o aplicativo da TRAVELTECH faz.

“Então, se eu fosse te dizer de match making de pessoas para viagens, não tem [concorrentes]. De pessoas fazendo matching pra viajar !?! Não é que não tem, tem grupos de Facebook que são concorrentes, grupos de WhatsApp é concorrente. É porque as pessoas, elas se conectam ali para tá pensando sobre viagem, mas não tem um aplicativo que faz o que a gente faz, isso não tem.” (E6-TRV)

4.3.2 Fatores Externos

Sendo um dos setores mais impactados pela crise sanitária da Covid-19, o turismo no Brasil fechou o ano de 2021 com um faturamento de R\$ 152,4 bilhões. Apesar da cifra ainda ser inferior aos números antes da Covid-19, representa um aumento de 12% em relação a 2020 (IBGE, 2021b).

O setor movimenta uma cadeia produtiva com mais de 50 segmentos, com destaque para o transporte aéreo, que registrou alta de 28% e um faturamento acumulado de R\$ 37,7 bilhões. Logo em seguida, entre as atividades que mais contribuíram para este crescimento está a categoria de alojamento e alimentação, com alta de 13,1% e faturamento de R\$ 45,2 bilhões. Também registraram altas no ano de 2021 os segmentos de transporte aquaviário (8,8%), transporte terrestre (7,2%), locação de veículos, agências e operadoras (2,5%) e atividades culturais, recreativas e esportivas (1,6%). Não há evidência de escassez com mercado interno ou tamanho do país.

A entrevistada E7-TRV declarou que em um dos eventos de aceleração que concorreram, há apoio governamental para que a empresa possa se estabelecer naquele local. Segundo a entrevistada há um interesse do governo de Portugal em parcerias no setor de turismo com empresas brasileiras.

“A gente está no meio dessa transição aí, e o governo de Portugal inclusive, o órgão de turismo de Portugal, está dando toda assistência para que a gente faça essa entrada aí no mercado europeu através de Portugal” (E7-TRV)

Fica evidenciada a subcategoria “Apoio Governamental” no caso 3. Não foram encontradas evidências de alianças estratégicas.

4.3.3 Fatores do Empreendedor

O caso 3, diferentemente dos demais, relatou que a empresa não está focada somente no mercado nacional. A entrevistada E6-TRV afirma que os esforços estão focados no mercado brasileiro, mas a empresa não está fechada para o mercado internacional. Sugere-se a subcategoria “Maior Tolerância a Riscos” como fator do empreendedor através do trecho da entrevistada E6-TRV.

“A gente não restringe [os países que podem ver o software via plataformas]: “Ah, vou atuar só no Brasil”, mas as nossas comunicações estão concentradas no Brasil” (E6-TRV)

A entrevistada E7-TRV declara já ter morado no exterior e possuir fluência em duas línguas estrangeiras: o inglês e o espanhol. Evidências da subcategoria “Fluência em Língua Estrangeira” são encontradas durante a entrevista. Dos casos entrevistados, a fundadora da TRAVELTECH foi quem relatou recorrência com viagens internacionais em função do seu trabalho em empresas de viagens.

“Já morei [residi] fora, morei nos Estados Unidos, falo em inglês fluente, espanhol fluente, francês avançado, mas não é fluente 100%.” (E7-TRV)

Apesar de conhecer muitos países, não foi possível evidenciar sua relação com a atuação comércio exterior, visto que o produto das agências de viagem é vendido em território nacional. Não há uma relação direta entre a área de turismo internacional e comércio exterior. Entretanto, foi possível verificar alguns contatos e rede de relacionamento internacional por parte da entrevista E7-TRV. O quadro 8 sintetiza as características dos empreendedores entrevistados

Quadro 8 - Caracterização dos entrevistados - TRAVELTECH

Entrevistado	Formação	Carreira	Fluência em Língua Estrangeira
E6-TRV	Bacharel em design; especialização em futurismo; MBA em	professora de curso de design; consultora de comunicação para PMEs; diretor executivo (CEO); <i>Head</i> de Design;	Não

	liderança inovação e gestão.	mentora de start-ups; diretório de produtos (CPO).	
E7-TRV	Técnica em administração hoteleira; Bacharel em administração de empresas; Mestrado em conselhos de empresas.	Diretora executiva em empresas de turismo, fundadora de empresas de viagem, conselheira em empresas e escritório de turismo, empreendedora.	Inglês e Espanhol

Fonte: Elaborado pelo autor

Na seção seguinte, está descrito o uso das plataformas digitais pela *startup* e elementos que de campo que sugerem influências no processo de internacionalização futuro.

4.3.4 O uso das plataformas digitais e a internacionalização

O aplicativo é desenvolvido para os dispositivos móveis com sistema IOS e Android, sendo, portanto, distribuído nas plataformas digitais App Store e Play Store. A estratégia da empresa com o uso destas plataformas é a de distribuição do produto. Durante as entrevistas, as entrevistadas E6-TRV e E7-TRV não destacaram nenhuma outra forma de interatividade com as plataformas, sendo utilizada exclusivamente com a finalidade de distribuição.

Nesta TRAVELTECH não se identificou serviços voltados para mercados internacionais. No entanto, durante a entrevista com a CPO da empresa, a entrevistada E6-TRV, foram feitas algumas consultas sobre quais países já estavam procurando e fazendo *download* do aplicativo. A ferramenta utilizada para consulta dos dados pela entrevistada foi o Google Analytics. A seguir extrato da entrevista com a entrevistada E6-TRV sobre alguns *downloads* no mundo.

“Então vamos lá bom tem aqui: Brasil, né Brasil primeiro lugar [em número de downloads do software]... Estados Unidos, Portugal, Itália, França, Argentina, Espanha, Bulgária e China. Top 10. [...] Aí... taxas, conversões... 13 mil usuários cadastrados. Estados Unidos 361, Turquia 86, Portugal 61, Argentina 27, Argélia 24, Alemanha 24, Bulgária 20, Espanha 18.” (E6-TRV)

Assim como no caso 1, os Estados Unidos aparecem como o primeiro país em número de *downloads* após o Brasil. Em quinto lugar, identificou-se a Argentina como país dentre os que estavam fazendo *download* do país. Enquanto procedia com a leitura dos indicadores, a entrevistada E6-TRV destacou que acreditava que alguns números não estariam exatos, pois estavam diferentes do que ela imaginava. Foram citados 2 países que chamaram atenção: Argélia e a Bulgária, pois são países que estariam distantes geográfica e culturalmente. Questionada se estava surpresa sobre os países listados, se fazia parte da estratégia da empresa, a entrevistada respondeu:

“Não me surpreende [ver países fazendo download do aplicativo] por causa disso, porque daí acaba que tu atraí esses usuários desse país, né. Estados Unidos também não me surpreende porque né? Se tu não tá nos Estados Unidos tem coisa errada. Argélia me surpreende [fazendo download]! Nossa, Bulgária me surpreende, bastante....”(E6-TRV)

O aplicativo não conta com versão traduzida para outras línguas, além da portuguesa, entretanto possui ativada a funcionalidade de tradução automática das plataformas digitais. Neste modo o conteúdo que é inserido dentro do aplicativo, como mensagens, notícias e promoções de viagens não é traduzido, mas os menus e funcionalidades sim. A tradução do *software* ainda não faz parte da estratégia da empresa. A CEO da empresa explica que o modelo de negócio é escalável e está pronto para atingir o mercado internacional, pois o turismo ocorre de forma semelhante em outros lugares do mundo. (E7-TRV).

“Primeiro a gente tem que fazer toda a tradução, mas é um modelo [de negócio] que a gente pode replicar sim em outros países, é um modelo... o turismo é uma coisa global, mundial, ...o mundo inteiro trabalha igual, então para a gente não tem tanta dificuldade assim, a maior dificuldade é trazer os usuários de cada país, e para isso a gente precisa investir em marketing em cada país, então esse é o mais complicado para gente. “(E7-TRV)

Não foram encontradas evidências empíricas que demonstrem a estratégia de internacionalização desde a criação da empresa ou do produto e que a demanda está sendo gerada pelas buscas do mercado internacional das plataformas digitais. A análise destas evidências será detalhada na seção 5 deste estudo.

A seção seguir apresentará a análise dentre as evidências empíricas, literatura, estudos e conceitos encontrados, para explorar como as teorias de

internacionalização são capazes de explicar a velocidade quase imediata da internacionalização dos casos estudados e como as plataformas influenciaram neste processo.

5. ANÁLISE DOS DADOS

Após a descrição dos casos estudados, seus produtos e estratégias no uso das plataformas digitais, bem como as evidências empíricas dos fatores considerados explicativos para o processo de internacionalização acelerada de *born globals*, passa-se a analisar os casos com o objetivo de explorar a questão problema deste estudo: como plataformas digitais influem no processo de internacionalização de *startups* no contexto brasileiro?

Estudos sobre *born globals* apontam como fatores internos motivadores da internacionalização acelerada a existência de produtos únicos ou exclusivos, sem concorrência, permitindo às *born globals* superar os seus concorrentes e internacionalizar-se mais rapidamente (DIB; ROCHA; SILVA, 2010; SIMÕES; DOMINGUINHOS, 2001). Foi identificada essa subcategoria em trecho da entrevistada E6-TRV do caso TRAVELTECH. Nos demais casos não foram evidenciadas essa subcategoria.

Outros estudos também discutem a questão da capacidade de inovação da empresa (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004) e a constante busca por diferenciação de produto que exigem constantes inovações como uma fonte de vantagem competitiva (BLOODGOOD; SAPIENZA; ALMEIDA, 1996) ou vantagem tecnológica. Identificou-se evidências empíricas nos 3 casos estudados. Durante as entrevistas, os entrevistados E1-EDT, E4-RET, E5-RET e E7-TRV destacaram a implementação de melhorias e inovação nos seus processos e produtos durante a evolução do produto de forma muito breve após a identificação da oportunidade. Esta é a única subcategoria evidenciada em todos os casos estudados dentre os fatores internos.

Os produtos digitais dos casos estudados não apresentaram a necessidade de alto grau de conhecimento ou especialização para a sua utilização (KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, 2004). Nos três casos, os produtos são desenvolvidos para usuários finais, sem nenhuma premissa de formação técnica ou conhecimento específico para utilização, com destaque voltado para facilidade de uso. Quando questionados sobre funções exclusivas ou de grande inovação que tornem o produto aderente ao mercado Internacional, os entrevistados destacaram a simplicidade e facilidade na utilização como diferenciais.

O quadro 9 apresenta de forma sintética os fatores internos encontrados na literatura que foram identificadas durante as entrevistas através de evidências empíricas.

Quadro 9 - Fatores Internos evidenciados nas entrevistas

Categorias	Subcategorias	Evidências
Fatores internos	Produtos únicos ou exclusivos, sem concorrência.	<i>“Então, se eu fosse te dizer de match making de pessoas para viagens, não tem [concorrentes]. De pessoas fazendo matching pra viajar?! Não é que não tem, tem grupos de Facebook que são concorrentes, grupos de WhatsApp é concorrente. É porque as pessoas, elas se conectam ali para tá pensando sobre viagem, mas não tem um aplicativo que faz o que a gente faz, isso não tem.” (E6-TRV).</i>
	Empresas e produtos com capacidade de inovação constante.	<i>“depois de um tempo quando a gente tava no processo de aceleração [...], a gente identificou que a parte financeira uma grande dor das escolas, ainda mais aquelas escolas menores, né? [...], a diretora da escola fica receosa de cobrar e tal, então a gente entrou com uma parte financeira muito forte” (E1-EDT);</i> <i>“Nós temos no Brasil [...], mas é muito diferente da gente em termos de habilidade, a forma como eles vendem. Nosso maior concorrente que mais incomoda, não tem nada a ver com o que a gente faz, [...], são muito diferentes no modelo de negócio, mas entregam o mesmo resultado que é a pesquisa de preço então direto nasce e morre aí um monte de empresa de pesquisa de preço, o grande segredo está na execução.” (E5-RET);</i> <i>“A gente está criando um multiverso, fazendo brincadeira com palavra aí, que é uma coisa que ninguém tem, inclusive concorrentes nossos estão se fundindo para poder ter, que é mesclagem de mundo físico e mundo é web. Então a gente tem pesquisas no mercado físico e no mercado web de forma separada, então a gente está construindo a ferramenta para que isso seja no mesmo lugar, [...] em uma mesma plataforma de mundos diferentes, e ninguém tem isso hoje.” (E4-RET);</i> <i>“Eu queria fazer realmente alguma coisa com tecnologia, diferente para o turismo, senti algumas necessidades que nas empresas convencionais eu não consegui fazer. E aí comecei estudar bastante, né, tecnologia, o que o mercado estava buscando” (E7-TRV).</i>
	Produtos de alto grau de conhecimento e especialização.	Não foram encontradas evidências desta subcategoria.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quando analisados os fatores externos motivadores de internacionalização, destaca-se o tamanho o mercado interno dos casos estudados. A literatura traz que

tamanho do mercado interno também parece influenciar e países com pequenos mercados internos (GABRIELSSON; MANEK KIRPALANI, 2004) parecem ser favorecidos à internacionalização acelerada.

Fatores institucionais (BRUTON; AHLSTROM; OBLOJ, 2008) e apoio governamental (BELL; MCNAUGHTON, 2000) merecem destaque como fatores explicativos dentro a categoria dos fatores externos. Foram encontradas evidências em todos os casos estudados através de extratos de entrevistas com E2-EDT, E4-RET e E7-TRV.

As alianças estratégicas e *networking* (COVIELLO, 2006) podem influenciar a probabilidade de um novo empreendimento internacional. Não foi identificado durante as entrevistas nenhuma evidência desta subcategoria. Os entrevistados no caso 2 relataram de participação nos eventos de aceleradoras para *startups*, entretanto nenhum relacionamento direto com a rede ou apoio governamental foi descrito para a escolha de algum país no seu processo de internacionalização. As demais subcategorias não ficaram evidentes durante as entrevistas.

O quadro 10 apresenta de forma sintética os fatores externos encontrados na literatura que foram identificadas através de evidências empíricas durante as entrevistas.

Quadro 10 - Fatores externos evidenciados nas entrevistas

Categorias	Subcategorias	Evidências
Fatores Externos	Tamanho do país de origem.	Não foram encontradas evidências desta subcategoria.
	Tamanho do mercado interno.	Não foram encontradas evidências desta subcategoria.
	Acesso facilitado a mercados vizinhos.	Não foram encontradas evidências desta subcategoria.

	Apoio Institucional ou Governamental.	<p>“Por indicação da [nome da universidade]. A universidade atua no Uruguai, daí lá próximo tinha uma escola que daí iria servir de cobaia para nós, para a gente validar esse processo de internacionalização.” (E2-EDT);</p> <p>“Eu poderia colocar sobre a experiência que a gente teve no Chile, né, participando do Startup Chile, a gente ficou lá por 8, quase 9 meses, e começamos a operar lá, a gente percebeu... não fomos a fundo entender a razão, mas teve um apego muito legal de usuários querendo baixar a aplicação, se arriscar mais a fazer pesquisa, parece que a economia dos bicos lá já é algo mais forte na mente dos habitantes” (E4-RET);</p> <p>“a gente está no meio dessa transição aí, e o governo de Portugal inclusive, o órgão de turismo de Portugal, está dando toda assistência para que a gente faça essa entrada aí no mercado europeu através de Portugal” (E7-TRV).</p>
	Alianças Estratégicas.	Não foram encontradas evidências desta subcategoria

Fonte: Elaborado pelo autor

Outro fator em destaque encontrado na literatura como motivador de internacionalização acelerada de Born globals é estudo do perfil, características e competências do empreendedor. A visão do empreendedorismo internacional (ANDERSSON, 2000; COVIELLO; MUNRO, 1995; MCDUGALL; OVIATT, 2000) visa explicar a expansão internacional de novas empresas ou *startups* através da análise de como os empreendedores reconhecem e exploram oportunidades.

São destacadas pelos autores as categorias ligadas diretamente ao perfil do empreendedor, tais como sua formação técnica e gerencial, suas experiências acumuladas ao longo de sua carreira profissional empresarial e acadêmica, e conhecimento de idiomas. Tais características são encontradas em estudos brasileiros de Simões e Dominginhos (2011). Evidências de conhecimento técnico são encontradas em todos os entrevistados em suas formações. O entrevistado E1-EDT possui bacharelado em administração da empresas e especializações em gestão

de pessoas e sua carreira é construída com base na gestão de recursos humanos, financeiro e administrativo. Nas funções de desenvolvimento de software e cargos mais técnicos, encontrou-se uma carreira sólida na área, conforme visto nos entrevistados E2-EDT, E3-EDT e E4-RET. Os entrevistados possuem formação na área de desenvolvimento de software e sólidas carreiras do mercado de tecnologia da informação. No setor, de turismo representado pela entrevistada E7-TRV, também houveram evidências de formação técnica. A fundadora da *startup* possui formação técnica em administração hoteleira e bacharelado em administração de empresas. Sua carreira toda durante os 25 anos de dedicação são voltados para o setor de turismo. A entrevistada E6-TRV que atua como diretora de produtos no *traveltech* é bacharel em design e especialização em futurismo. Sua carreira é resumida nas áreas de design, mentoria de *startups* e produtos.

O conhecimento do idioma não foi percebido como fator decisivo no processo de internacionalização nos casos, visto que apenas a entrevistada E7-TRV declarou fluência em duas línguas estrangeiras.

Não foram encontradas evidências durante as entrevistas de nenhum profissional especializado no processo de internacionalização de empresas anteriormente ou de formação ou carreira com comércio exterior. Todos os entrevistados declararam não possuírem conhecimento sobre processos e legislações internacionais nas áreas de atuação de suas empresas. Ao que se refere a experiência profissional Internacional dos empreendedores, McDougall, Shane e Oviatt (1994) apontam que, em empresas de internacionalização acelerada, os empreendedores têm, em geral, experiência profissional internacional, seja de trabalho anterior em multinacionais (em departamentos internacionais ou de exportação). Identificou-se o trabalho de alguns entrevistados em empresas multinacionais, porém em áreas como gestão de pessoas (E1-EDT) e na área comercial como executivo de contas (E5-TRV).

Não foram encontradas evidências para as teorias que descrevem que as ações do empreendedor estão vinculadas à sua capacidade de identificação de oportunidades no exterior (ANDERSSON, 2000; MATHEWS; ZANDER, 2007). Em todos os casos estudados a identificação das oportunidades pelos empreendedores ocorreu dentro do mercado nacional. No caso 1 – EDTECH, destaca-se a criação da solução identificada como oportunidade quando o entrevistado E1-EDT identificou a necessidade de melhorar a comunicação entre país e a escola. No caso 2 –

RETAILTECH, a criação da empresa e do produto também ocorreu pela capacidade do seu fundador em identificar dentro das empresas em que trabalhava a oportunidade em melhorar o processo de pesquisa de preços. No caso 3 – TRAVELTECH teve início pela sua fundadora, com carreira sólida na área de turismo, identificando uma oportunidade em apoiar os clientes que buscavam companhia para viagem. Entretanto, não houve durante todo o processo de fundação das empresa, criação dos produtos e planejamento dos negócios nas etapas iniciais a identificação da oportunidade para o exterior, mas sim no mercado interno brasileiro. Fica evidenciado que o processo de internacionalização dos casos estudados não foi planejado pelos empreendedores para o exterior como previsto na literatura encontrada, mas sim “puxado” pelo mercado Internacional. Identificou-se que as empresas iniciaram o desenvolvimento dos seus produtos com foco no mercado.

O quadro 11 apresenta resumidamente os fatores do empreendedor encontrados na literatura que foram identificadas através de evidências empíricas durante as entrevistas.

Quadro 11 - Fatores do empreendedor evidenciados nas entrevistas

Categorias	Subcategorias	Evidências
Fatores do Empreendedor	Carreira Internacional em Comércio Exterior.	Não foram encontradas evidências desta subcategoria.
	Fluência em línguas estrangeiras.	<i>“já morei fora, morei nos Estados Unidos, falo em inglês fluente, espanhol fluente, francês avançado, mas não é fluente 100%.” (E7-TRV).</i>
	<i>Networking</i> e Redes Internacionais.	Não foram encontradas evidências desta subcategoria.
	Formação acadêmica em mercados exteriores.	Não foram encontradas evidências desta subcategoria.
	Maior tolerância a riscos.	<i>“a gente não restringe: “Ah, vou atuar só no Brasil”, mas as nossas comunicações estão concentradas no Brasil” (E6-TRV).”</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

5.1. A INFLUÊNCIA DAS PLATAFORMAS DIGITAIS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Analisando as teorias explicativas do processo de internacionalização e os fatores motivadores da internacionalização acelerada de *born globals*, não foi possível encontrar as seguintes categorias e subcategorias nos casos estudados durante as entrevistas:

- Fatores Internos:
 - Produtos com necessidade de alto grau de conhecimento;
- Fatores Externos:
 - Tamanho do país de origem;
 - Tamanho do mercado interno;
 - Acesso facilitado a mercados vizinhos;
 - Alianças estratégicas / *networking*;
- Fatores do Empreendedor:
 - Carreira Internacional / Comércio Exterior;
 - *Networking* / Redes Internacionais;
 - Formação em mercados exteriores;

Entretanto o estudo contribuiu desvendando elementos que sugerem novas subcategorias explicativas a processos de internacionalização acelerada de *startups*. Durante as entrevistas e coleta de dados, o uso de aceleradoras, investidores e de eventos para que os empreendedores lancem suas empresas para o mercado internacional ficou evidente como estratégia de internacionalização. Considerando que na análise do perfil dos empreendedores entrevistados não foram encontradas evidências que demonstrem que possuam conhecimento no mercado Internacional ou carreira em empresas multinacionais onde estivessem envolvidos com a área de comércio exterior, as plataformas digitais parecem influenciar na criação de oportunidade. As plataformas digitais não operaram somente como canal distribuição dos produtos, mas também criam um ambiente facilitando a comunicação entre as partes interessadas.

Não foram também encontradas evidências durante as entrevistas de atuação de profissional especializado no processo de internacionalização de empresas anteriormente ou de formação ou carreira com comércio exterior. Todos os

entrevistados declararam não possuírem conhecimento sobre processos e legislações internacionais nas áreas de atuação de suas empresas.

As empresas estudadas são *startups*, possuem produtos digitais e utilizam a *internet* como seu grande canal de comunicação (GABRIELSSON; GABRIELSSON, 2011; GABRIELSSON; KIRPALANI, 2012). Essas características permitem uma convergência natural para o contexto das plataformas digitais como uso estratégico de distribuição dos seus produtos. Segundo estudos sobre plataformas digitais, uma de suas funções é intermediar a relação entre os atores através de meios digitais para distribuir e permitir o consumo do conteúdo disponibilizado. (BALDWIN; WOODARD, 2009). Verificou-se que para todos os casos, as plataformas digitais são utilizadas como meio oficial de distribuição dos seus produtos pela *internet*, pois os empreendedores reconhecem que as plataformas trazem facilidade e confiança aos usuários que utilizam seus aplicativos. Além disso, o processo de atualização automática dos aplicativos, a tradução automática como destacado pela entrevistada E7-TRV e a organização desta distribuição são funcionalidades já exploradas pelos empreendedores.

Foram encontradas evidências de que as plataformas criam um contexto propício à internacionalização, mesmo para as empresas que utilizam essa solução como um simples operador logístico dos seus produtos digitais. Quando encontramos um ambiente intensivo em conhecimento técnico, mas sem conhecimento do mercado Internacional, e principalmente com empresas em seus estágios iniciais, notou-se a dificuldade dos empreendedores em reconhecer e utilizarem as oportunidades geradas pelas plataformas digitais. Evidências de que as plataformas criam oportunidades para internacionalização foram encontradas em diversos extratos das entrevistas. Verificou-se que, para os casos estudados, as plataformas deram início à comunicação com o mercado Internacional, mesmo que não tenha sido reconhecido, previsto ou tratado pelos empreendedores entrevistados.

O quadro 12 apresenta um resumo de evidências empíricas encontradas ao longo das entrevistas sugerindo a criação de um ecossistema pelas plataformas digitais para o processo de internacionalização das empresas.

Quadro 12 - Evidências da influência das plataformas digitais

Fonte	Citação – Evidência Empírica
E2-EDT	<i>“mas também por esse caso [a escola encontrou]: a escola entrou na Google Play, escreveu agenda eletrônica para escola.”</i>
E2-EDT	<i>“Eu não me lembro se era no Facebook ou no Insta que entro entrou em contato uma escola de outro país], entrou uns idiomas estranhos lá, e daí a gente vou ver lá e era russo, pedindo informação sobre a agenda eletrônica, o Minha Escola, e também entrou um contato inglês, daí. “</i>
E1-EDT	<i>“a gente fez o MVP, pegamos o estagiário, para ele poder traduzir o aplicativo em espanhol, a gente traduziu o aplicativo postamos na Google e Apple e o cara tá baixando.”</i>
E1-EDT	<i>“eu mandei um print [cópia da mensagem] de uma pessoa da Rússia lá que chamou a gente esses dias [procurando pelas plataformas], eles acham a gente pelo Google Play.”</i>
E1-EDT	<i>“E o mais louco assim, vou dar um exemplo agora, em setembro também entrou [em contato uma escola] da Bolívia, eu tô até vendo aqui, não me lembro o nome da escola, ele queria saber quanto que era [para adquirir], daí eu entrei na hora no Google e falei: é 3 bolivianos, que era o peso de lá. Não é fácil [se comunicar], cara.”</i>
E1-EDT	<i>“a gente [tem] o Google Analytics para pegar a Persona nossa a nível de Brasil aqui, né, e aí de vez em quando tu clica lá em território, e aí cara, não sei, não faço a mínima ideia o que eles vão fazer, porque baixam [o aplicativo], que curiosidade que tem, entendeu?”</i>
E5-RET	<i>“A resposta científica para isso [downloads fora do país] eu não faço ideia, mas imagino eu que foi pelas lojas de aplicativos, primeiro pelo nome [em inglês], e segundo que a gente cai na categoria de renda extra, então de Jobs, né, então essa classificação... o segundo país com maior download é o Chile, o terceiro é o Estados Unidos, o quarto é o Portugal.”</i>
E5-RET	<i>“já entrou em contato conosco [uma empresa] porque descobriu pela plataforma [o aplicativo de pesquisa de preços], ele estava pesquisando... inclusive acontece aqui no Brasil e fora, ele estava pesquisando, fora do Brasil, apps de pesquisa de preço, encontrou a price, viu como funcionava para ser um pesquisador, e mandou um e-mail para a gente querendo contratar as pesquisas, foi uma rede de supermercado de Portugal.”</i>
E4-RET	<i>“A gente acessa esse mapa [de downloads do aplicativo] de vez em quando assim, na Play Store tem um painel de administração, a última vez que eu vi a gente estava em 5 ou 6 países download, mas de operação mesmo por enquanto é Brasil.”</i>
E4-RET	<i>“Não sei na verdade, teria que refletir, porque de verdade [ocorrem downloads fora do país], não faria muito sentido esse pessoal de fora nesse momento fazer o download porque não tem nada disponível para eles lá, então eles vão receber um aplicativo vazio. A descrição na Play Store existe para o inglês também para explicar o que a gente faz, então eu entendo que tem apelo pelo negócio, então faz sentido para as pessoas, então o modelo negócio faz sentido, seria mais por isso.”</i>
E6-TRV	<i>“Mas é meio que normal [outros países fazer download], quando tu tem um app, tu não controla o mercado que tu vai atender né? Hoje, como a gente é uma Startup em escala, obviamente que a gente não restringe: “Ah, vou atuar só no Brasil”, mas as nossas comunicações estão concentradas no Brasil, mas a gente tem público externo e não é algo que... é orgânico.”</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

Outra característica identificada durante o desenvolvimento deste estudo é que as empresas que utilizam as plataformas digitais como meio de distribuição reconhece que são ferramentas importantes para criação de confiança entre seu produto e os

usuários. As plataformas também mostraram-se como ambientes geradores de credibilidade para exposição dos aplicativos no mercado nacional e internacional. Apresentaram-se como uma instituição certificadora, permitindo uma relação de confiança entre o fabricante (*startup*) e usuário final. Extratos das entrevistas a seguir mostram que a procura do mercado internacional pode ter ocorrido segundo sua avaliação dos seus produtos no mercado nacional.

“já vieram escolas para nós que ela gostou da nossa classificação [dentro das plataformas digitais], da nossa nota, sabe que tenha cinco estrelinhas?” (E2-EDT)

“eu me lembro mais ou menos umas 5 a 10 [escolas que procuraram via plataforma digital] vieram por esse quesito, né, gostaram da avaliação e ligaram para nós, a gente agendou uma demonstração, ela gostou (E4-RET)”

Ficou evidenciado durante este estudo que a influência das plataformas digitais ocorre durante o processo de internacionalização das empresas. A plataforma pode ser vista no centro do processo de internacionalização, influenciando a empresa, tornando os produtos demandados internacionalmente, gerando oportunidades quase imediatas após início de ativação do canal de distribuição.

A plataforma parece atuar como uma instituição facilitadora do processo, suprimindo necessidades como a falta de conhecimento do mercado internacional, conhecimento de línguas estrangeiras, rede de contatos (*networking*), tornando-se um gerador de demandas internacionais. As plataformas parecem também influenciar o usuário final ou cliente da que passa a encontrar as soluções não mais somente no seu país ou mercado interno. As barreiras deixam de existir, influenciando o usuário na escolha dos produtos como uma plataforma de conexão de soluções e certificadora de qualidade dos produtos oferecidos, tornando-se um gerador de credibilidade dos produtos distribuídos;

O quadro 13 apresenta resumidamente a sugestão de novas subcategorias a serem exploradas como explicativas em estudos futuros de plataformas digitais e internacionalização de born globals como contribuição deste estudo.

Quadro 13 - Categoria e subcategorias sugeridas

Categorias	Subcategorias sugeridas
Plataformas Digitais	<ul style="list-style-type: none"> • Canal de comunicação internacional.
	<ul style="list-style-type: none"> • Ecosistema de oportunidades internacionais.
	<ul style="list-style-type: none"> • Canal de credibilidade sobre produtos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Canal de evolução e suporte dos produtos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Canal de conversão multi-linguagem dos aplicativos.

Fonte: Elaborado pelo autor

O resultado desta pesquisa sugere que, com a evolução dos produtos digitais e dos canais de distribuição, o contexto das plataformas digitais seja capaz de criar novas subcategorias explicativas ao processo de internacionalização de empresas intensivas em conhecimento em seus estágios iniciais. Visto que nem todos os fatores encontrados na literatura foram capazes de explicar o processo de internacionalização dos casos, plataformas digitais parecem influenciar essas empresas criando um ecossistema propício à sua internacionalização acelerada. A seção a seguir apresentará considerações finais, contribuições desta pesquisa e sugestões de trabalhos futuros a partir do entendimento de como plataformas digitais influem no processo de internacionalização das *startups* selecionadas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como o objetivo analisar como as plataformas digitais influem no processo de internacionalização de *startups* brasileiras. Para tanto foi realizado estudo de casos múltiplos, tendo sido analisadas três *startups* brasileiras, desde a sua criação até sua internacionalização e momento atual.

A escolha dos casos deu-se a partir da identificação de *startups* que possuíam produtos exclusivamente digitais sendo distribuídos através de plataformas digitais. As empresas pesquisadas foram fundadas e são sediadas no Brasil, distribuídas nos estados do Rio Grande do Sul, São Paulo e Minas Gerais. Todas as empresas pesquisadas atendem às premissas de serem empresas de base tecnológica, estarem em seus estágios iniciais de operação e já possuírem downloads dos seus produtos no mercado Internacional. Optou-se por estudar empresas de setores econômicos diferentes, sendo elas do setor de educação, financeiro e turismo.

A análise dos casos foi realizada com base nos estudos sobre de plataformas digitais e dos estudos sobre o fenômeno *born globals*, dos quais destacaram-se categorias de análise os fatores motivadores do processo de internacionalização, a saber:

1) Fatores internos e suas subcategorias:

- a) produtos únicos ou exclusivos, sem concorrência;
- b) empresas e produtos com capacidade de inovação constante;
- c) produtos de alto grau de desempenho e especialização;

2) Fatores externos e suas subcategorias:

- a) país de origem;
- b) tamanho do mercado interno;
- c) acesso facilitado a mercados vizinhos;
- d) apoio institucional ou governamental;
- e) alianças estratégicas;

3) Fatores do empreendedor e suas subcategorias:

- a) carreira internacional em comércio exterior;
- b) fluência em línguas estrangeiras;
- c) *networking* e redes internacionais;
- d) formação acadêmica em mercados exteriores;
- e) maior tolerância a riscos.

Após os dados coletados e analisados, verificou-se que alguns fatores identificados na literatura tornaram se explicativos para o processo de internacionalização dos casos estudados. Produtos em constante inovação, produtos únicos ou exclusivos, apoio institucional ou governamental e fluência em língua estrangeira são alguns dos fatores identificados durante as entrevistas. Entretanto, diversos outros, não foram evidenciados durante a elaboração deste trabalho.

O resultado dessa pesquisa revela que o processo de internacionalização acelerada das empresas intensas em conhecimento e em estágios iniciais no contexto das plataformas digitais como distribuidores nos produtos é influenciado e tornou-se possível identificar novos fatores não encontrados na literatura atual como explicativos desse processo. Fatores como a facilidade de comunicação Internacional, as oportunidades internacionais geradas pelas plataformas e não previstas pelos empreendedores, a criação de credibilidade sobre os produtos distribuídos pelas plataformas, bem como a facilidade de evolução e suporte dos mesmos, adicionados a facilidade de conversão da linguagem de operação dos aplicativos automaticamente evidenciou influências das plataformas sobre o processo de internacionalização destas empresas.

6.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Como contribuições teóricas, o estudo amplia os achados no campo que associam os fatores motivadores da internacionalização acelerada de *born globals*. Ao acrescentar o contexto das plataformas digitais no estudo sobre a velocidade de internacionalização destas empresas, a pesquisa criou um novo panorama geral acerca do tema. Através fazer evidências empíricas encontradas ao longo no trabalho, novos fatores foram acrescentados para o entendimento e base teórica de novos estudos.

Como contribuições aplicadas, os dados dos casos estudados fornece *insights* relevantes que podem ser explorados através de outros setores econômicos ou formas de produtos e serviços. A pesquisa pode ser estendida também para outros modelos de plataformas digitais além da distribuição de produtos digitais, assim como de plataformas de streaming e distribuição de conteúdo digital, por exemplo.

Com base nas conclusões deste estudo, empreendedores, aceleradoras e ecossistemas de inovação, bem como investidores em *startups* podem refletir sobre

novas oportunidades e elaboração de planejamento estratégico em mercados internacionais, mesmo com as empresas ainda em seus estágios iniciais e quadro societário técnico sem conhecimento do mercado exterior.

6.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Atendendo aos objetivos da pesquisa, com base nos dados gerados na conclusão deste estudo, proposições de melhorias e reconhecimento de oportunidades foram geradas para mercado de *startups* brasileiras. Sugere-se às empresas de base tecnológica com produtos digitais distribuídos através de plataformas digitais que busquem reconhecer oportunidades de mercados a nível Internacional desde sua fundação, visto que o ecossistema criado pelas plataformas permite o processo de internacionalização quase imediato. considerando que estas empresas nem sempre possui empreendedores com o conhecimento do mercado em comércio exterior ou com carreiras sólidas em multinacionais, as plataformas digitais permitem a quebra destas dificuldades assim que os produtos são disponibilizados para distribuição. conceitos como distância psíquica, tamanho do mercado interno, tamanho do país de origem e outros fatores que antes eram considerados explicativos para o processo de internacionalização, tornam-se agora não necessários para o conhecimento aplicado. Sugere-se aos empreendedores o reconhecimento das oportunidades geradas pelas plataformas digitais como caminhos facilitados e imediatos do início do processo de internacionalização das empresas, tornando-se parte do planejamento estratégico destas *startups*.

Embora as proposições acima sugeridas partam de dados coletados no contexto local e de negócio estudados, tais implicações poderão servir de reflexão ou referência para ações a serem implementadas em outras localidades ou destinadas ao fomento da internacionalização de *startups* que forneçam soluções para outros setores da economia.

6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Uma das limitações desta pesquisa está relacionada ao número de casos e setores da economia estudados. Os resultados e dados apresentados representam a realidade parcial do número de empresas e produtos digitais que há atualmente distribuí seus produtos através de plataformas digitais. Outra limitação refere-se ao tipo de plataforma estudada. Esta pesquisa limitou-se à busca da influência das plataformas de distribuição de produtos digitais no processo de internacionalização dos casos estudados. Sugere-se ainda que estudar as empresas somente em seus estágios iniciais podem limitar o entendimento sobre a influência das plataformas digitais no processo de internacionalização, pois apesar de ficarem evidentes as oportunidades geradas dentro das sub-categorias identificadas, o acompanhamento da evolução destas *startups* por um período maior permitiria uma maior compreensão sobre este contexto.

6.4 SUGESTÃO PARA TRABALHOS FUTUROS

Na literatura e estudos encontrados, a empresa e o empreendedor são o foco do estudo dos processos de internacionalização. Entretanto verificou-se que as plataformas digitais permitem uma exposição maior às empresas no mercado Internacional podendo colocar o mercado como centro do estudo do processo de internacionalização das empresas. Buscar compreender o processo de internacionalização das empresas sob a ótica do mercado e dos países onde a demanda é gerada é uma proposta de trabalho futuro identificado durante esta pesquisa.

Além disso, com a identificação das plataformas digitais como novo fenômeno de estudo para o processo de internacionalização de empresas de produtos digitais, sugere-se explorar os novos fatores identificados como explicativos para a velocidade de internacionalização das empresas estudadas. Explorar como as oportunidades são geradas e como o processo de credibilidade sobre os produtos distribuídos nas plataformas são construídos internacionalmente. A compreensão dos valores e do impacto de cada um dos novos fatores sobre esta nova economia desenvolveria um grande achado para a área de estudo. Sugere-se também que novos estudos busquem outros países sedes de empresas que se internacionalizam desta forma,

buscando compreender se culturas locais ou se o mercado exterior de outros países atuam da mesma forma nas empresas destes países.

REFERÊNCIAS

ABES. **Associação Brasileira de Empresas de Software**. [S. l.], 2022. Disponível em: <https://abessoftware.com.br/associados/>. Acesso em: 28 mar. 2022.

ANDERSSON, Svante. The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective. **International Studies of Management & Organization**, [s. l.], v. 30, n. 1, p. 63–92, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00208825.2000.11656783>

ANDERSSON SCHWARZ, Jonas. Platform Logic: An Interdisciplinary Approach to the Platform-Based Economy. **Policy & Internet**, [s. l.], v. 9, n. 4, p. 374–394, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/poi3.159>

BALDWIN, Carliss Y.; WOODARD, C. Jason. The Architecture of Platforms: A Unified View. *In*: PLATFORMS, MARKETS AND INNOVATION. [S. l.]: Edward Elgar Publishing, 2009. p. 19–44. Disponível em: <https://doi.org/10.4337/9781849803311.00008>

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 70ª edição. Lisboa: [s. n.], 2006.

BELL, J. The internationalization of small computer software firms. **European Journal of Marketing**, [s. l.], v. 29, n. 8, p. 60–75, 1995. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/03090569510097556>

BELL, J; MCNAUGHTON, Rod B. Born global firms: A challenge to public policy in support of internationalization. **Marketing in a Global Economy**, [s. l.], p. 176–185, 2000.

BLOODGOOD, James M.; SAPIENZA, Harry J.; ALMEIDA, James G. The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 20, n. 4, p. 61–76, 1996. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/104225879602000405>

BOULTON, C. **What is Digital Transformation? A Necessary Disruption**. [S. l.], 2018. Disponível em: <https://www.cio.com/article/3211428/digital-transformation/what-is-digital-transformation-a-necessarydisruption.html>. . Acesso em: 12 maio 2022.

BOUTETIERE, H.; REICH, A. **Unlocking Success in Digital Transformations**. [S. l.], 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>.

Acesso em: 12 maio 2022.

BRADLEY, Stephen *et al.* Toward an evolution strategy for the digital goods business. **Management Decision**, [s. l.], v. 50, n. 2, p. 234–252, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/00251741211203542>

BRUTON, Garry D; AHLSTROM, David; OBLOJ, Krzysztof. Entrepreneurship in Emerging Economies: Where Are We Today and Where Should the Research Go in the Future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 32, n. 1, p. 1–14, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00213.x>

CAVUSGIL, S. On the internationalization process of firms. **European Research**, [s. l.], v. 8, p. 273–281, 1980.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

COVIELLO, Nicole E. The network dynamics of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 37, n. 5, p. 713–731, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400219>

COVIELLO, Nicole E.; MUNRO, Hugh J. Growing the entrepreneurial firm. **European Journal of Marketing**, [s. l.], v. 29, n. 7, p. 49–61, 1995. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/03090569510095008>

DIB, Luis Antônio; CARNEIRO, Jorge. Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM DOS PRINCIPAIS MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing INTERNEXT – Negócios Internacionais Rua Dr . Álvaro Alvim , 123 – Vila Mariana CEP : 04018-010. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)**, [s. l.], ano 2, 2007. p. 1–25. Disponível em: <https://internext.espm.br/internext/article/view/46>

DIB, Luis Antonio; DA ROCHA, Angela; DA SILVA, Jorge Ferreira. The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables. **Journal of International Entrepreneurship**, [s. l.], v. 8, n. 3, p. 233–253, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10843-010-0044-z>

EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research. **Academy**

of **Management Review**, [s. l.], v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>

FERNHABER, Stephanie A.; MCDOUGALL, Patricia P.; OVIATT, Benjamin M. Exploring the Role of Industry Structure in New Venture Internationalization. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 31, n. 4, p. 517–542, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00186.x>

FLICK, Uwe; KARDOFF, Ernst von; STEINKE, Ines. **A Companion to Qualitative Research**. London: SAGE Publications Ltd., 2004.

FORSGREN, M. Foreign acquisitions: internationalization or network dependency? **Advances in International Marketing**, Greenwich: JAI Press, ano 3, 1989. p. 141–159.

GABRIELSSON, Mika; GABRIELSSON, Peter. Internet-based sales channel strategies of born global firms. **International Business Review**, [s. l.], v. 20, n. 1, p. 88–99, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.05.001>

GABRIELSSON, Mika; KIRPALANI, V.H. **Handbook of Research on Born Globals**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2012.

GABRIELSSON, Mika; MANEK KIRPALANI, V.H. Born globals: how to reach new business space rapidly. **International Business Review**, [s. l.], v. 13, n. 5, p. 555–571, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.03.005>

GIBBERT, Michael; RUIGROK, Winfried; WICKI, Barbara. What passes as a rigorous case study? **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 29, n. 13, p. 1465–1474, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.722>

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4^o ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 35, n. 3, p. 20–29, 1995. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>

GOOGLE. **Google Play**. [S. l.], 2022. Disponível em: <https://play.google.com/store/apps>. Acesso em: 12 maio 2022.

HOLTBRUGGE, Dirk; WESSELY, Birgit. Initiating forces and success factors of born

global firms. **European J. of International Management**, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 232, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1504/EJIM.2009.024324>

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Número de estabelecimentos de ensino fundamental [2021]**. [S. l.], 2021a. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/panorama>. Acesso em: 16 jun. 2022.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Setor de turismo no Brasil cresce 12% em 2021 e fatura R\$ 152 bilhões**. [S. l.], 2021b. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/viagens-e-turismo/2022/02/setor-de-turismo-no-brasil-cresce-12-em-2021-e-fatura-r-152-bilhoes>.

INSTAGRAM. **Instagram**. [S. l.], 2022. Disponível em: <https://www.instagram.com/>. Acesso em: 22 maio 2022.

JOHANSON, Jan; MATTSON, L. **International marketing and internationalization processes – a network approach**. London: Croom Helm: Research in international marketing, 1986.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. **Journal of International Entrepreneurship**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 83–101, 2003. Disponível em: <https://doi.org/https://doi.org/10.1023/A:1023219207042>

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The Internationalization Process of the Firm— A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 23–32, 1977. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan Erik. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 40, n. 9, p. 1411–1431, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>

JOHANSON, Jan; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. the Internationalization of the Firm — Four Swedish Cases. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 12, n. 3, p. 305–323, 1975. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>

KNIGHT, Gary. **Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME under**

Globalization. **Journal of International Marketing**, [s. l.], v. 8, n. 2, p. 12–32, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1509/jimk.8.2.12.19620>

KNIGHT, Gary A.; CAVUSGIL, S. Tamar. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 35, n. 2, p. 124–141, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>

KNIGHT, Gary A.; LIESCH, Peter W. Internationalization: From incremental to born global. **Journal of World Business**, [s. l.], v. 51, n. 1, p. 93–102, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.011>

LAMBRECHT, Anja *et al.* How do firms make money selling digital goods online? **Marketing Letters**, [s. l.], v. 25, n. 3, p. 331–341, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11002-014-9310-5>

LANGHOFF, T. The influence of culture differences on internationalisation processes of firms: an introduction to a semiotic and intercultural perspective. **The nature of the international firm**, Copenhagen: Handelshøjskolens Forlag, 1997. p. 135–164.

LANGLEY, Ann. Strategies for Theorizing from Process Data. **The Academy of Management Review**, [s. l.], v. 24, n. 4, p. 691, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/259349>

MATHEWS, John A; ZANDER, Ivo. The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalisation. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 38, n. 3, p. 387–403, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400271>

MCDOUGALL, Patricia P. International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 4, n. 6, p. 387–400, 1989. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(89\)90009-8](https://doi.org/10.1016/0883-9026(89)90009-8)

MCDOUGALL, Patricia Phillips *et al.* The effects of industry growth and strategic breadth on new venture performance and strategy content. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 15, n. 7, p. 537–554, 1994. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.4250150704>

MCDOUGALL, Patricia Phillips; OVIATT, Benjamin M. International Entrepreneurship:

The Intersection of Two Research Paths. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 43, n. 5, p. 902–906, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/1556418>

MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE. **Digital globalization: the new era of global flows**. [S. l.], 2016. Disponível em: <http://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/digital-globalization-the-new-era-of-global-flows>. Acesso em: 21 ago. 2021.

MOZZATO, A. R; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, p. 731–747, 2011.

NAMBISAN, Satish. Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 41, n. 6, p. 1029–1055, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/etap.12254>

NAMBISAN, Satish *et al.* DIGITAL INNOVATION MANAGEMENT: REINVENTING INNOVATION MANAGEMENT RESEARCH IN A DIGITAL WORLD. **MIS quarterly**, [s. l.], v. 41, p. 223–238, 2017.

NETO, Jorge Sukarie. **Estudo Mercado Brasileiro de Software – Panorama e Tendências 2022**. São Paulo: [s. n.], 2022. Disponível em: <https://abessoftware.com.br/download/45142/>.

NEUBERT, Michael. How and why born global firms differ in their speed of internationalisation - a multiple case study approach. **International Journal of Teaching and Case Studies**, [s. l.], v. 7, n. 2, p. 118, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1504/ijtcs.2016.078168>

NEUBERT, Michael. Lean Internationalization: How to Globalize Early and Fast in a Small Economy. **Technology Innovation Management Review**, [s. l.], v. 7, n. 5, p. 16–22, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.22215/timreview1073>

OVIATT, Benjamin M; MCDUGALL, Patricia P. A framework for understanding accelerated international entrepreneurship. *In*: RUGMAN, A.; WRIGHT, R. (org.). **Research in global strategic management: international entrepreneurship**. Stamford, CT: JAI Press Inc., 1999. p. 23–40. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S1064-4857\(99\)07055-2](https://doi.org/10.1016/S1064-4857(99)07055-2)

PERREN, L.; RAM, M. Case-study method in small business and entrepreneurial research', *International Small Business Journal*. **International Small Business Journal**, [s. l.], v. 22, p. 77–93, 2004.

PHILLIPS MCDUGALL, Patricia; SHANE, Scott; OVIATT, Benjamin M. Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 9, n. 6, p. 469–487, 1994. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90017-5](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90017-5)

RASK, Morten. Exporting complex digital products: motives and entry modes. *In:* , 2005. **9th International Conference on Marketing and Development**. [S. l.: s. n.], 2005. p. 262–274.

RENNIE, Michael W. Born Global. **The McKinsey Quarterly**, [s. l.], 1993. p. 45+.

RIALP, Alex; RIALP, Josep; KNIGHT, Gary A. The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry? **International Business Review**, [s. l.], v. 14, n. 2, p. 147–166, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.006>

RIBEIRO, Fernanda F.; PIMENTEL, João Eduardo. Empresas Born Globals Brasileiras: a Influência Do Perfil Do Empreendedor E Da Localização Geográfica. **Caderno de Administração. Revista da Faculdade de Administração da FEA. ISSN 1414-7394**, [s. l.], v. 5, n. 1, 2012.

RIBEIRO, Fernanda Ferreira; OLIVEIRA JR., Moacir Miranda; BORINI, Felipe Mendes. Internacionalização acelerada de empresas de base tecnológica: o caso das Born Globals brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 16, n. 6, p. 866–888, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000600007>

SENSOR TOWER. **Global Consumer Spending in Mobile Apps Reached a Record \$111 Billion in 2020, Up 30% from 2019**. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://sensortower.com/blog/app-revenue-and-downloads-2020>. Acesso em: 21 ago. 2021.

SHAPIRO, Carl; VARIAN, Hal R. The Art of Standards Wars. **California Management Review**, [s. l.], v. 41, n. 2, p. 8–32, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/41165984>

SIMÕES, Vítor Corado; DOMINGUINHOS, Pedro Miguel. Portuguese Born Globals: An Exploratory Study. *In:* , 2001. **27th EIBA Conference at ESCP-EAP- Paris**. [S. l.: s. n.], 2001. p. 1–25.

SINKOVICS, Noemi; SINKOVICS, Rudolf R.; JEAN, Ruey Jer Bryan. The internet as an alternative path to internationalization? **International Marketing Review**, [s. l.], v. 30, n. 2, p. 130–155, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02651331311314556>

STALLKAMP, Maximilian; SCHOTTER, Andreas P.J. Platforms without borders? The international strategies of digital platform firms. **Global Strategy Journal**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 58–80, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/gsj.1336>

VAHLNE, Jan-Erik; JOHANSON, Jan. The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. **International Marketing Review**, [s. l.], v. 30, n. 3, p. 189–210, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02651331311321963>

WELCH, Denice E.; WELCH, Lawrence S. The Internationalization Process and Networks: A Strategic Management Perspective. **Journal of International Marketing**, [s. l.], v. 4, n. 3, p. 11–28, 1996. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1069031X9600400303>

YIN, Robert K. **Applications of Case Study Research**. [S. l.]: SAGE Publications, 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4^o edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YOO, Youngjin; HENFRIDSSON, Ola; LYYTINEN, Kalle. The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research. **Information Systems Research**, [s. l.], v. 21, n. 4, p. 724–735, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0322>

ZAHRA, Shaker A.; GEORGE, Gerard. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 27, n. 2, p. 185–203, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>

ZAHRA, Shaker A.; KORRI, Juha Santeri; YU, JiFeng. Cognition and international

entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. **International Business Review**, [s. l.], v. 14, n. 2, p. 129–146, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.005>

ZAHRA, Shaker A.; SAPIENZA, Harry J.; DAVIDSSON, Per. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 43, n. 4, p. 917–955, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>

APÊNDICE A – PROPOSTA DE ROTEIRO DE ENTREVISTA

Entrevista semiestruturada voltada a fundadores de *startups* brasileiras.

Dados de identificação:

- a) Nome do entrevistado:
- b) Função:
- c) Nome da empresa:
- d) Município da sede:

Bloco 1: Qualificação da empresa

- a) A empresa está distribuindo seus produtos ou serviços internacionalmente?
- b) Em quais plataformas digitais a empresa possui seus produtos ou serviços sendo distribuídos?
- c) Qual o ano de fundação da empresa?
- d) Em quantos países a empresa possui seus produtos ou serviços sendo distribuídos? Poderia destacar os principais países?

Bloco 2: Fatores motivadores da internacionalização acelerada

Fatores Internos

- a) A empresa possui sede física? Própria ou locada? Possui filiais?
- b) Quantos colaboradores a empresa possui? Como eles estão distribuídos em áreas?
- c) Qual o nome do software que a empresa desenvolve? Qual a função deste software e a qual mercado ele se destina? Poderia descrevê-lo?
- d) Como você classifica a dificuldade de utilização do produto pelo cliente? É de fácil instalação e uso? Necessita de algum suporte ou conhecimento específico?
- e) Existem concorrentes deste produto? Ou é um produto único e inovador?
- f) Quais as vantagens competitivas do produto em relação aos principais concorrentes, se houverem?

Fatores externos

- a) Como você considera o mercado interno para distribuição do seu produto? Acredita haver espaço para distribuição interna?
- b) A empresa possui capital estrangeiro?
- c) A empresa está ou já foi sediada em algum parque tecnológico ou incubadora?
- d) Você possui algum contato nestes mercados internacionais? Participa de alguma rede de empresas internacionais?
- e) A empresa possuía algum fornecimento já previamente acertado com clientes estrangeiros ou foi “comprada” no mercado internacional através das plataformas?
- f) A empresa possuía um plano de internacionalização formalizado?

Fatores do empreendedor

- a) Qual a formação do fundador? Em qual área? Possui algum curso ou pesquisou em algum momento sobre mercados internacionais?
- b) Descreva sua carreira profissional antes desta empresa. Quais cargos exerceu? Trabalhou em alguma multinacional?
- c) Já possuía experiência em mercados internacionais?
- d) Já participou anteriormente de algum processo de internacionalização de empresa?
- e) É fluente em idiomas além do português? Quais?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Estou sendo convidado a participar de um estudo intitulado “PLATAFORMAS DIGITAIS E O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE *STARTUPS*: uma análise no contexto brasileiro”, realizado por Fabiano da Silva Oliveira, estudante de Mestrado na Escola de Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos. A pesquisa visa compreender como plataformas digitais influem no processo de internacionalização de *startups* no contexto brasileiro.

A minha participação no referido estudo será no sentido de compartilhar como ocorreu a identificação da oportunidade para abertura da minha empresa, detalhes do produto desenvolvido e como ele é distribuído, uso das plataformas digitais e o processo de internacionalização da empresa na qual sou fundador. Fui informado que: **(i)** os dados concedidos em entrevista serão transcritos e ficarão aos cuidados da pesquisadora, servindo de base para análise global, sem identificação das fontes individuais, mantendo-se em sigilo a identidade dos entrevistados; **(ii)** ao final da pesquisa, será compartilhado com os entrevistados relatório com suas principais conclusões, podendo tal estudo ser, ainda, veiculado no site da Unisinos e/ou publicado em artigo futuro, sempre mantendo o sigilo quanto à identidade dos entrevistados e suas empresas.

Por fim, tenho conhecimento de que posso me recusar a participar do estudo ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar. O pesquisador informou como canais de contato seu telefone (51) 99348.6942 e seu e-mail fabianodasoliveira@gmail.com, e, em caso de reclamação ou qualquer tipo de denúncia sobre este estudo, devo ligar para a Secretaria da Pós-graduação da Unisinos pelo telefone (51) 35911200.

Tendo sido orientado quanto ao teor de todo o aqui mencionado e compreendido o objetivo do estudo, manifesto meu livre consentimento em participar através de expresso aceite por e-mail ou “WhatsApp”, conforme melhor me convir.

APÊNDICE C – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

Parte 1 - Visão geral do estudo de caso:

A) **Problema de pesquisa:** Como plataformas digitais influem no processo de internacionalização de *startups*?

B) **Objetivos:**

GERAL: Analisar como plataformas digitais influem no processo de internacionalização de *startups* por meio de estudo de casos múltiplos no contexto brasileiro.

Objetivos Específicos:

- Identificar *startups* na área de tecnologia que operam no contexto das plataformas digitais;
- Analisar as estratégias formais e a compreensão das empresas quanto ao uso das plataformas digitais no processo de comercialização e internacionalização de produtos e serviços digitais;
- Explorar oportunidades no processo de internacionalização identificados no uso das plataformas digitais;

C) **Principais conceitos teóricos:** *Born Globals* e internacionalização acelerada (CAVUSGIL, 1980; KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, 2004), Plataformas Digitais (BRADLEY *et al.*, 2012)

D) **Definição de tipo de caso:** Estudo de casos múltiplos.

E) **Unidade de análise:** Empresas de base tecnológica (*startups*).

Parte 2 – Coleta de Dados:

A) **Definição dos casos:** 3 *startups* brasileiras que possuam produtos exclusivamente digitais distribuídos internacionalmente através de plataformas digitais.

B) Forma de coleta de dados:

- Entrevistas semiestruturadas com fundadores e colaboradores das empresas;
- Dados sobre os respectivos setores, relatórios, entrevistas, redes sociais e ferramentas de informação sobre dados demográficos dos produtos distribuídos;

Parte 3 – Procedimentos operacionais de campo:

- Envio de mensagem por e-mail ou WhatsApp para os entrevistados;
 - Agendamento de entrevista *online*, com geração e compartilhamento de link através da plataforma Microsoft TEAMS;
- Envio de Termos de Consentimento Livre e Esclarecido;
 - Realização das entrevistas em notebook com gravação das entrevistas por meio da plataforma Microsoft TEAMS;
- *Download* e salvamento das gravações das entrevistas em “nuvem”.

Parte 4 – Análise dos dados:

Análise de conteúdo, seguindo estrutura sugerida por Bardin (2016), a partir dos fatores motivadores da internacionalização acelerada identificados na literatura.