

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

JOÃO VITOR SALES MACHADO MAIA

NA VELOCIDADE DA LUZ? ACELERAÇÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE
EMPRESAS *BORN DIGITAL* BRASILEIRAS À LUZ DO MODELO DE DISTÂNCIA
INSTITUCIONAL CAGE

FORTALEZA

2025

JOÃO VITOR SALES MACHADO MAIA

NA VELOCIDADE DA LUZ? ACELERAÇÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE
EMPRESAS *BORN DIGITAL* BRASILEIRAS À LUZ DO MODELO DE DISTÂNCIA
INSTITUCIONAL CAGE

Dissertação vinculada ao Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Organizações, Estratégia e Sociedade.

Orientador: Prof^a Dra. Márcia Zabdiele Moreira.

FORTALEZA

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

M186v Maia, João Vitor Sales Machado.

Na velocidade da luz? aceleração da internacionalização de empresas born digital brasileiras à luz do modelo de distância institucional cage / João Vitor Sales Machado Maia. – 2025.
102 f. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2025.
Orientação: Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira.

1. Born Digital. 2. Velocidade de internacionalização. 3. Distância institucional. I. Título.

CDD 658

JOÃO VITOR SALES MACHADO MAIA

NA VELOCIDADE DA LUZ? ACELERAÇÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE
EMPRESAS *BORN DIGITAL* BRASILEIRAS À LUZ DO MODELO DE DISTÂNCIA
INSTITUCIONAL CAGE

Dissertação vinculada ao Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Organizações, Estratégia e Sociedade.

Aprovada em: 31/01/2025

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Raimundo Eduardo Silveira Fontenele
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Mário Henrique Ogasavara
Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais, Gertrudes e João, por todo o apoio, suporte e carinho não só na jornada do mestrado em específico, mas sim durante toda a jornada da minha vida. Sou extremamente privilegiado por tê-los junto comigo e com a certeza de que muito, muito dificilmente conseguiria chegar aqui sem vocês. Obrigado, do meu coração.

Às pessoas incríveis que conheci e me afeiçoei nesses dois anos de PPAC e UFC, meu muitíssimo obrigado por terem me deixado entrar e participar de suas vidas, assim como eu os deixei na minha. Desenvolvi laços com várias pessoas que transpassaram as grades da universidade e ficarão por muito tempo, eu espero, na minha vida. Esse período sem dúvidas foi muito menos difícil e mais prazeroso com a companhia quase que diária de vocês. Tudo isso significa muito para mim.

À minha queridíssima orientadora Márcia Zabdiele, que privilégio ser seu orientando há tantos anos, primeiramente na graduação e agora no mestrado. Muito obrigado por todo o suporte, a atenção, as dicas, ideias, ajudas e carinho nesse tempo. Tenho muita sorte de ter sido guiado por uma pessoa tão inteligente, querida e humana como você. Se todos os professores dos programas espalhados pelo Brasil fossem como você, a Pós-Graduação seria um lugar muito mais agradável e acolhedor para as pessoas.

Aos docentes do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria (PPAC) no quais eu tive oportunidade de conhecer, interagir e aprender a partir de seus ensinamentos e experiências. Tenho certeza que me farão um profissional melhor.

Aos professores Mário Ogasavara e Eduardo Fontenele, muitíssimo obrigado pela disposição em participar de todo o processo desse estudo e de fazê-lo crescer durante esse período, a partir das orientações valiosíssimas que me concederam.

Para finalizar, agradeço à minha psicoterapeuta, Dra. Rosane Melo, pelo apoio nessa estrada sinuosa. Cheguei nas suas mãos em março de 2023, logo no início do mestrado, cheio de dúvidas, angústias e inquietações. Saio dele confiante, decidido e ansioso para o futuro que me aguarda. Você tem um papel enorme nessa mudança de perspectiva. Muito obrigado por tudo.

*“O mesmo banho de mar
Mas agora outra pele pra secar”.*
(Letícia Novaes)

RESUMO

A tecnologia vem impactando, cada vez mais, o mundo dos negócios. Nesse contexto, é natural que novas organizações nascidas digitais, ou Born Digital, dotadas de modelos de negócios distintos e inovadores, surjam para competir com as empresas tradicionais. A tecnologia influencia também na velocidade de internacionalização dessas novas empresas, quebrando barreiras existentes no processo e tornando-o, em teoria, mais rápido. No entanto, mesmo com as vantagens competitivas que a tecnologia é capaz de entregar, algumas dificuldades ainda permanecem, especialmente no quesito da distância institucional entre o país de origem e os hospedeiros. O objetivo desse estudo é explorar como as empresas Born Digital brasileiras superam barreiras impostas pela distância institucional em suas operações cross-border e aceleram o processo de internacionalização. Para o alcance desse objetivo, foi adotado o modelo CAGE, desenvolvido pelo Ghemawat (2001), o qual compreende as distâncias nos espectros cultural, administrativo, geográfico e econômico, funcionando como elementos balizadores da pesquisa. Foram realizadas entrevistas junto à cinco empresas Born Digital brasileiras que já perpassaram por um processo de internacionalização. A partir do emprego da *Grounded Theory* e do *software* ATLAS.ti na coleta e análise dos dados, foi percebido entre os entrevistados a importância da digitalização em diversos aspectos de suas empresas, desde o nascimento e desenvolvimento do modelo de negócio em si até o processo de internacionalização trilhado por estas, perpassando por eventuais barreiras que esse elemento também proporciona, como a maturidade digital. Dentre as dimensões existentes no framework, a cultural foi a mais proeminente entre os respondentes. A dimensão geográfica teve sua importância diminuída a partir dos efeitos crescentes da digitalização e as dimensões administrativa e econômica encontraram uma forte proximidade, ambas sob efeito de uma influência da política nacional de um país. A contribuição do estudo se ateve a preencher, empiricamente, uma vacância de estudos de estudos no Brasil e na América Latina sobre os entraves causados pela distância institucional na internacionalização de empresas born digital; teoricamente, ao propor uma nova versão do modelo de distâncias institucionais CAGE; e gerencialmente, ao ofertar dados e análises que auxiliem na criação de planos e políticas públicas voltadas para a propulsão da internacionalização de empresas digitalizadas.

Palavras-chave: *Born Digital*. Velocidade de internacionalização. Distância institucional.

ABSTRACT

Technology has increasingly impacted the business world. In this context, it is natural that new Born Digital organizations, with distinct and innovative business models, emerge to compete with traditional companies. Technology also influences the speed of internationalization of these new companies, breaking existing barriers in the process and, in theory, making it faster. However, despite the competitive advantages that technology can deliver, some challenges remain, particularly regarding the institutional distance between the home country and the host countries. The main goal of this study is to explore how Brazilian Born Digital companies overcome barriers imposed by institutional distance in their cross-border operations and accelerate the internationalization process. To achieve this objective, the CAGE model developed by Ghemawat (2001) was adopted, which encompasses distances in the cultural, administrative, geographical, and economic spectrums, serving as guiding elements for the research. Interviews were conducted with five Brazilian Born Digital companies that have already gone through an internationalization process. By employing Grounded Theory and the ATLAS.ti software for data collection and analysis, it was observed among the interviewees the importance of digitalization in various aspects of their companies, from the birth and development of the business model itself to the internationalization process these companies have undergone, including potential barriers that this element also brings, such as the digital maturity element. Among the dimensions in the framework, the cultural dimension was the most prominent among the respondents. The geographical dimension had its importance reduced due to the growing effects of digitalization, while the administrative and economic dimensions found a strong connection, both influenced by the national policies of the countries. The contribution of this study lies in, empirically, filling a gap research in Brazil and Latin America regarding the barriers caused by institutional distance in the internationalization of Born Digital companies; theoretically, by proposing a new version of the CAGE model of institutional distances; and managerially, by offering data and analysis that can assist in the creation of plans and public policies aimed at promoting the internationalization of digitalized companies.

Keywords: Born Digital. Speed of internationalization. Institutional distance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relação entre grau de internacionalização e digitalização	31
Figura 2 - Relação entre Tempo de Internacionalização e Digitalização	32
Figura 3 - Modelo de distâncias institucionais CAGE	44
Figura 4 - Vertentes da Grounded Theory	53
Figura 5 - Rede de códigos 1	70
Figura 6 - Rede de códigos 2	75
Figura 7 - Rede de códigos 3	79
Figura 8 - Novo modelo proposto	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Lista de empresas	54
Quadro 2 - Roteiro de perguntas.....	59
Quadro 3 - Codificação dos dados.....	63
Quadro 4 - Fatores das dimensões do novo modelo	87

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Contextualização do tema	13
1.2 Formulação do problema	17
1.3 Objetivo geral.....	18
1.4 Objetivos específicos	19
1.5 Justificativa.....	19
1.6 Estrutura da dissertação	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 Estratégias Tradicionais de Internacionalização	23
2.1.1 Modos de entrada	23
2.1.2 Escolha Locacional	25
2.1.3 A velocidade de internacionalização	26
2.2 As organizações Born Digital	28
2.2.1 Conceituando as organizações Born Digital	28
2.2.2 A internacionalização de organizações Born Digital.....	30
2.3 As organizações multinacionais latino-americanas	35
2.4 Teoria Institucional	38
2.5 A variável da distância e o modelo CAGE	43
2.5.1 Distância cultural	47
2.5.2 Distância administrativa	48
2.5.3 Distância geográfica.....	49
2.5.4 Distância Econômica	50
3 METODOLOGIA.....	52
3.1 Tipologia da Pesquisa	52
3.2 Empresas participantes da pesquisa	54
3.2.1 Tech-E1	55
3.2.2 Tech-E2.....	56
3.2.3 Edu-E3	57
3.2.4 Agro-E4.....	57
3.2.5 Fin-E5.....	58
3.3 Coleta de dados	59
3.4 Análise dos dados	61

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	65
4.1 Processo de internacionalização das <i>born digital</i> brasileiras	65
4.2 Influência da distância institucional na aceleração de empresas <i>born digital</i> brasileiras	71
4.3 Influência da digitalização nas empresas <i>born digital</i> brasileiras	76
5 DISCUSSÃO	80
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	89
REFERÊNCIAS	94

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema

A tecnologia vem impactando de forma relevante o mundo dos negócios. Ferramentas digitais como *softwares* e a internet são capazes de mudar o arranjo organizacional referente à produção e o relacionamento com os clientes (Coviello; Kano; Liesch, 2017), operação e entrega de produtos (Petersen; Rasmussen, 2023), e firmas que se apoiam na tecnologia possuem novas dinâmicas distintas e inovações que pressionam os modelos de negócios das empresas tradicionais (Verhoef *et al.*, 2021).

Particularidades como a reprogramação constante de suas características e a intangibilidade física fazem com que as firmas transformem sua criação de valores, entrega aos clientes e captura de mercado, utilizando-se de uma infraestrutura digital sofisticada e cada vez mais acessível para realizar transações com outros atores na presença de menos barreiras longitudinais (Autio; Mudambi; Yoo, 2021). Esse aspecto geográfico também é influenciado pelo efeito tecnológico em crescimento nas últimas décadas: economias avançadas e emergentes, mesmo com disparidades em infraestrutura, são alteradas por empresas que se utilizam de artifícios digitais para romper com padrões de vendas, comportamentos de consumo e distribuição de bens (Meyer *et al.*, 2023).

A digitalização, a partir de suas particularidades, influenciaria a velocidade de internacionalização experimentada pelas firmas. A transformação global em um ambiente mais digital faz com que, em geral, as organizações consigam se adaptar mais facilmente às diferenças ambientais que surgem; estas também são capazes de responder em uma rapidez maior as incertezas e os dinamismos na transmissão de conhecimentos e capacidades, o que faz com que sua vitalidade e ímpeto para a inovação continuem vivos (Jiang; Wang, 2024).

Os novos formatos e situações descritas são elementos participantes de uma mudança na discussão dentro da temática dos negócios internacionais. Saindo de um anterior foco nas grandes empresas multinacionais dotadas de grandes quantidades de poder e tamanho, a pesquisa passa também a incluir em seu recente debate novas características, particularidades e formatos de organização, ampliando o campo e abrindo espaço para o desenvolvimento de novas correntes e teorias (Zander; McDougall-Covin; Rose, 2015; Birkinshaw, 2022).

Nesse cenário descrito surgem as firmas *Born Digital (BD)*, que são conceituadas na pesquisa seminal de Monaghan, Tippmann e Coviello (2020) como as organizações que possuem a digitalização como elemento-chave de seu modelo de negócios, conduzindo a

totalidade ou grande parte de suas atividades através das redes. O *background* tecnológico dessas empresas permite que estas possuam um engajamento direto com os *stakeholders*, processos fortemente automatizados, efeitos positivos de *network* com os outros atores do ambiente, além de características como a flexibilidade e a escalabilidade, que pode ser traduzida como uma maior facilidade de expansão (Monaghan; Tippmann; Coviello, 2020).

A maior escalabilidade de suas atividades permite que as nascidas digitais repliquem seu modelo de negócios em nações estrangeiras ao mesmo tempo que mantêm seu caráter inovador, configurando-se em um singular paradoxo gerencial (Tippmann; Monaghan; Reuber, 2023). Tal perspectiva começa a se expandir para além dos produtos digitais ao atingir os produtos físicos, que podem ser mercantilizados através de plataformas eletrônicas acompanhadas de estruturas físicas enxutas porém geograficamente dispersas, retirando o viés altamente localizado de determinados setores e abrindo o mercado para novos *outsiders* (Autio; Mudambi; Yoo, 2021).

Desde a sua concepção, as organizações digitais são capazes de obter vantagens competitivas e faturamento expressivo em mercados estrangeiros sem a necessidade de investimentos estruturais significativos nessas nações (Coviello; Kano; Liesch, 2017), o que vem desafiando a definição seminal sobre empresas multinacionais, que considerava a existência de ativos físicos no exterior como o indicativo máximo de uma multinacionalidade (Banalieva; Dhanaraj, 2019). Com as condições expostas acima, é possível entender que a internacionalização de uma *born digital* seria, em tese, mais facilitada pela possibilidade de acessar clientes de diversos países com uma maior rapidez, praticidade e economia de recursos em comparação aos modelos tradicionais de estratégia (Monaghan; Tippmann; Coviello, 2020).

Considerando o fato da menor necessidade de infraestrutura pré-existente e de vícios de manejo no ato de operar em outros países, seu processo de internacionalização costuma conter um teor mais arrojado. Desde o seu início, são capazes de acessar consumidores em potencial ao redor do mundo apenas com um “toque no interruptor”, em um comportamento denominado “global por padrão”, mesmo que existam barreiras práticas e regulatórias comuns ao se oferecer produtos e serviços internacionalmente (Birkinshaw, 2022).

No entanto, apesar de ser uma categoria de empresa onde a internacionalização pode ser praticamente instantânea, nem todas as firmas nascidas digitais conseguem realizá-la de fato (Monaghan; Tippmann; Coviello, 2020). A digitalização e a tecnologia, em algumas dinâmicas, são incapazes de superar barreiras e serem um fator preponderante na internacionalização. Com

isso, as organizações acabam por possuir estágios e velocidades de expansão diferentes (Stallkamp; Hunt; Schotter, 2022).

Mesmo com o fator da escalabilidade sendo facilitado pelo advento da digitalização, a necessidade, por exemplo, de um certo nível de presença física nos países onde operam para que seus produtos e/ou serviços sejam oferecidos e o modelo de negócio seja integralmente atendido é um elemento complicador do processo para as organizações, já que há uma necessidade de maior planejamento na estratégia do modo de entrada (Birkinshaw, 2022).

De acordo com Stallkamp, Hunt e Schotter (2022), a capacidade da firma de lidar corretamente com os recursos não digitais também será decisiva na sobrevivência e expansão desta: muitas possuem um negócio promissor no campo digital, mas acabam por falhar nas práticas relativas à tomada de decisão que permeia os aspectos físicos, comprometendo o êxito almejado.

Ainda que um mundo dos negócios mais digitalizado seja capaz de reduzir drasticamente os custos de transação (Meyer *et al.*, 2023), por outro lado estes são acrescidos a partir da existência de elementos como a distância nessa equação (Kokko; Tingvall, 2014). A distância institucional é um pilar central nos negócios internacionais, que a utiliza como variável explicativa dos impactos decorrentes da estratégia internacional no mercado e nas organizações (Berry; Guillén; Zhou, 2010).

As diferenças regionais causadas pela distância institucional são responsáveis por atritos e complexidade nas atividades *cross-border*, aumentando os desafios de um negócio internacional bem-sucedido (Hutzschenreuter; Kleindienst; Lange, 2016). Ainda que a internet tenha trazido vantagens consideráveis para as organizações que as utilizam, as barreiras relativas às distâncias institucionais ainda são uma questão para as firmas (Lee; Pattnaik; Gaur, 2023).

Dentro da seara conceitual da distância e seus inúmeros instrumentos de mensuração, o modelo de distâncias institucionais *CAGE* proposto por Ghemawat (2001) destaca-se no campo ao fornecer uma abordagem mais ampla, fugindo de uma análise com enfoque unidimensional. Esta taxonomia elenca os espectros cultural, administrativo, geográfico e econômico como métodos de medição da atratividade de mercados estrangeiros, a depender das distâncias institucionais percebidas entre os atores em questão estudados. Para Ferreira e Falcão (2019), o modelo detém suas vantagens no fato de ser simples e de considerar os atributos de forma bilateral, considerando os dois países de uma determinada relação, além de contemplar uma variedade suficiente de diversidades institucionais em seus domínios.

A distância cultural se faz presente quando há o processo de diversificação locacional para além das fronteiras nacionais e as empresas necessitam lidar e ajustar-se às culturas estrangeiras nos âmbitos geral e corporativo (Barkema; Bell; Pennings, 1996). Diferenças de cunho religioso, racial, linguísticas e de normas sociais são exemplos capazes de criar distância cultural entre duas nações (Ghemawat, 2001).

Distâncias administrativas e políticas são comuns quando há diferenças históricas e políticas capazes de afetar trocas comerciais entre países (Ghemawat, 2001). Laços colonialistas, estabilidade política, níveis de democracia, fraquezas institucionais e participação em blocos econômicos são espécies de distâncias administrativas elencadas por Berry, Guillén e Zhou (2010).

Inserida na dimensão administrativa, as questões de ordem institucional também podem representar dificuldades quando há a oportunidade de uma expansão internacional. Por serem definidas teoricamente por North (1990) como as restrições ambientais que delineiam as interações sociais e o comportamento humano, tais regras podem representar um impedimento extra quando o contexto institucional de um ambiente não está balizado para propiciar o processo de internacionalização. Mesmo com a concepção de modelos de negócios globais facilitada a partir da digitalização e de sua redução de custos de transação e coordenação, essa categoria de organização ainda necessita lidar com instituições nacionais formais e informais que podem dificultar a expansão internacional (Meyer *et al.*, 2023).

Países dotados de ambientes institucionais mais desenvolvidos e bem estruturados são capazes de acelerar o processo de expansão internacional de suas empresas, por oferecerem incentivos relevantes ao desenvolvimento de recursos e capacidades específicas de internacionalização (Felzensztein *et al.*, 2022). Já aqueles que possuem economias mais turbulentas são mais propensos a ter instituições mais fracas, com brechas e mudanças constantes, o que aumenta as incertezas e os custos de informação e transação, e consequentemente dificultando o crescimento tanto interno quanto externo de suas organizações (Istipliler; Bort; Woywode, 2023).

A geografia, no sentido estrito da palavra, intervém no processo de internacionalização baseando-se no fato de que, quanto mais fisicamente longe se está do país de origem, mais difícil será a condução do negócio. Elementos como o acesso às fronteiras, topografia, infraestrutura logística e de transporte devem ser levados em consideração na tomada de decisão estratégica (Ghemawat, 2001). Mesmo em ambientes digitais, com menores barreiras físicas, usuários podem ter resistência à utilização de produtos oriundos de países geograficamente

distantes e de poucas interações com o seu, criando uma espécie de hostilidade ao exotismo presente (Shaheer; Li, 2020).

Outro aspecto em voga na equação são as distâncias econômicas, representadas principalmente pela renda per capita dos indivíduos e a vulnerabilidade econômica de um país como um todo (Cuervo-Cazurra; Genc, 2008). Países ricos costumam engajar mais em atividades econômicas *cross-border* em comparação aos seus pares mais pobres, e muitas vezes interagindo apenas com outras nações ricas (Ghemawat, 2018). No contexto digital, a distância econômica pode ser representada pela disparidade de acessos às tecnologias digitais entre os países, reduzindo as demandas por produtos e serviços do tipo em algumas partes do globo (Lee; Pattnaik; Gaur, 2023).

As dimensões de distâncias institucionais trazidas acima também podem ser englobadas dentro de um escopo mais amplo da perspectiva geográfica levantada por Deng, Delios e Peng (2020) que argumentam que, ao serem inseridas dentro de contextos específicos dos países de origem das organizações, são capazes de viabilizar explorações e análises das diferenças entre as partes envolvidas.

1.2 Formulação do problema

A infraestrutura digital de uma determinada região é um fator chave na internacionalização de suas empresas *born digital*, que pode ser acelerada e facilitada em caso de um ecossistema bem-estruturado para tal (Brieger *et al.*, 2022; Deng *et al.*, 2022). A velocidade de internacionalização pode, sim, ser incrementada quando há um cenário de transformação digital propício para essa expansão; contudo, ao mesmo tempo, essa expansão rumo ao exterior também demanda dos países um desenvolvimento digital acelerado que acompanhe seu crescimento (Jiang; Wang, 2024), necessidade que nem sempre pode ser atendida por todos os países do mundo.

Ainda que a conectividade global tenha crescido consideravelmente nos últimos períodos (ITU, 2023), as diferenças especialmente entre os países desenvolvidos e em desenvolvimento quanto ao acesso à telefones celulares, internet residencial e outras tecnologias de informação e comunicação ainda persistem (UNCTAD, 2017; ITU, 2023). Essa menor infraestrutura tecnológica das regiões periféricas do globo as obriga a investir em ativos físicos para suprir as ausências digitais e viabilizar seus negócios, o que acresce os custos e torna suas operações como um todo em um processo mais difícil estruturalmente e financeiramente (UNCTAD, 2019).

Somada à essa dificuldade interna, as barreiras externas, na figura das distâncias institucionais, também representam sérios percalços. Ghemawat (2018) argumenta que as barreiras impostas por ela impedem o mundo de ser realmente global, e que a realidade mundial atual seria, na verdade, de uma “semiglobalização”. Isso se daria a partir do fato de que fazer negócios com regiões distantes representa na maioria das vezes em custos e riscos maiores, tornando esses mercados menos atrativos (Kim *et al.*, 2019). Assim, a globalização não seria plena, já que as trocas econômicas são cerceadas pela distância institucional.

As nações do globo, independentemente de sua condição econômica, possuem contextos internos singulares e diferentes entre si, o que leva a desafios para enfrentamento por parte das firmas (Deng; Delios; Peng, 2020). A literatura prévia acredita que a localização é um fator diferenciador de trajetórias, já que empresas locadas em países economicamente emergentes possuem um processo de internacionalização mais tardio que os seus concorrentes sediados em países desenvolvidos (Banalieva; Santoro, 2009; Cuervo-Cazurra; Genc, 2008); nesse aspecto, espaços como o Brasil e a sua macrorregião, a América Latina, possuem uma diversidade ampla quanto à tipos de empresas, setores e níveis de internacionalização, em um fenômeno evolutivo promissor para análises (Aguilera *et al.*, 2017).

A América Latina, mesmo com restrições quanto à sua infraestrutura digital, já consegue um certo destaque organizacional com a erupção de empresas unicórnios (com valor de mercado acima de US\$ 1 bilhão) em seu território (UNCTAD, 2019). O Brasil é destaque dentro da região: está entre os dez maiores usuários de internet no mundo e também possui investimentos robustos no setor de tecnologia das comunicações e informação (UNCTAD, 2017, 2019).

Nessa perspectiva, é possível perceber que organizações compostas por modelos de negócios altamente digitais e disruptivos, porém com contextos muitas vezes desafiadores no que se refere às distâncias cultural, administrativa, geográfica e econômica são capazes de apresentar trajetórias e resultados singulares quanto à sua expansão internacional. Nesse contexto, surge o problema de pesquisa: **Como empresas *Born Digital* brasileiras superam barreiras impostas pela distância institucional em operações *cross-border* e aceleram o seu processo de internacionalização?**

1.3 Objetivo geral

O objetivo geral do estudo consiste em **explorar como empresas *Born Digital* brasileiras superam barreiras impostas pela distância institucional em operações *cross-border* e aceleram o seu processo de internacionalização.**

1.4 Objetivos específicos

Para o alcance do objetivo geral, foram elencados os seguintes objetivos específicos para a pesquisa:

- a) Caracterizar as dimensões das distâncias cultural, administrativa, geográfica e econômica entre o Brasil e os países hospedeiros nas operações *cross-border* das empresas *born digital* brasileiras;
- b) Investigar como a digitalização influencia as empresas *born digital* brasileiras em seu modelo de negócio, processo de internacionalização e velocidade de expansão internacional;
- c) Analisar como as dimensões das distâncias cultural, administrativa, geográfica e econômica se dispõem na aceleração de empresas *born digital* brasileiras, propondo um modelo conceitual oriundo do *framework* CAGE e relacionado com estas organizações.

1.5 Justificativa

A justificativa do estudo se dá por alguns fatores: inicialmente, há a necessidade de uma atenção aos atores digitais que estão em processo de sedimentação dentro da temática dos negócios internacionais (Kolk; Ciulli, 2020). A relação entre negócios internacionais e organizações digitais é uma seara promissora ainda a ser explorada ostensivamente, segundo a literatura internacional (Kumar; Chavan; Pandey, 2023). Entender, em específico, que estratégias as empresas *born digital* seguem é relevante para ajudar a desvendar os reais efeitos da digitalização dentro do mundo organizacional (Delios *et al.*, 2024).

Para além das implicações gerenciais, a digitalização permite um novo enfoque dentro do núcleo teórico dos negócios internacionais, explorando os limites das concepções atuais que, na possibilidade de não explicarem fidedignamente os novos arranjos e dinâmicas organizacionais podem desencadear em atualizações conceituais ou desenvolvimento de novas teorias (Monaghan; Tippmann; Coviello, 2020; Shaheer; Li, 2020; Delios *et al.*, 2024).

A tecnologia e os produtos desenvolvidos a partir dela provavelmente sofrerão aceleração quanto ao ritmo de implementação e impacto na sociedade durante as próximas duas décadas, causando rupturas em sistemas tradicionais e transformando as experiências humanas, influenciando consideravelmente o modo de viver do ser humano (National Intelligence Council, 2021).

Os estudos realizados em países emergentes e de menor privilégio ainda são menos numerosos em comparação aos efetuados em regiões como Europa e América do Norte (Birkinshaw, 2022). Há uma clara predileção, devido a variados motivos, por estudos em determinados grupos de nações em detrimento de outras dentro da literatura sobre negócios internacionais (Arikan; Shenkar, 2022), caracterizando a urgência de protagonismo para os objetos de estudos ainda negligenciados na academia.

Pesquisas referentes à firmas localizadas em países emergentes encontram-se estagnadas segundo Deng, Delios e Peng (2020) devido à uma abordagem errônea na investigação científica: a comunidade acadêmica costuma tratar a questão apenas através da ordem estratégica, ignorando a perspectiva geográfica que, na visão dos autores, é uma adição relevante às teorias existentes.

A América Latina, enquanto região inserida dentro um grupo emergente da geografia econômica global, é dotada de um único e distintivo contexto para pesquisas por ser uma das mais ricas do referido grupo, com relativa estabilidade adquirida e projeções de crescimento (Felzensztein *et al.*, 2022). Apesar das diferenças nos índices relativos à ciência, tecnologia e inovação em relação aos países desenvolvidos, a região como um todo vem, nos últimos anos, buscando fomentar o nascimento de empresas inovadoras e intensivamente tecnológicas que consigam ser disruptivas e expandir-se com rapidez para o âmbito internacional, de acordo com a Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (Cepal) (Mageste *et al.*, 2024).

Dentro desse conjunto regional, o Brasil se destaca como o líder no ranking de economias mais inovadoras, de acordo com o *Global Innovation Index*. Em um contexto mais amplo, o país ocupa o sexto lugar entre os países do globo com renda *per capita* na categoria “classe média alta”; o Brasil também é reconhecido como uma das nações de maior crescimento nos últimos cinco anos, galgando inúmeras posições e criando um ambiente mais propício para inovações tecnológicas/digitais (World Intellectual Property Organization, 2024).

De acordo com Cuervo-Cazurra (2016), a perspectiva latino-americana (e de seus países) estudada pode ser ampliada a partir da análise de quatro dimensões de seus países que moldam as características da internacionalização de suas empresas: política, social, econômica e geográfica; segundo o autor, tais dimensões também podem ser definidas como próximas daquelas contidas na taxonomia CAGE, o que também viabilizaria a utilização do *framework* como instrumento teórico.

A contribuição da pesquisa se dará por três frentes: empiricamente, ao identificar a lacuna de estudos que abordem os entraves causados pela distância institucional na velocidade

de internacionalização de empresas *born digital* dentro de um contexto brasileiro; há pesquisas que discutem essa perspectiva em uma perspectiva global (Shaheer; Li, 2020; Li *et al.*, 2023; Kim *et al.*, 2019), europeia (Swoboda; Sinning, 2022) e asiática (Yan *et al.*, 2023); este estudo pretende contribuir com a redução da vacância de estudos no que tange ao Brasil, enquanto região dotada de quantidade relevante de organizações do tipo.

Teoricamente, o estudo almeja realizar uma análise que compreenda as distâncias inseridas na taxonomia CAGE dentro de uma perspectiva das empresas *born digital* brasileiras, dado que o modelo é mais frequentemente utilizado no âmbito das organizações tradicionais. A partir dessa análise mais compreensiva, propõe-se uma nova versão desse modelo conceitual tendo como base os dados coletados durante a pesquisa, com a fusão de duas dimensões prévias e a adoção da dimensão virtual, trazida anteriormente pela pesquisa de Li *et al.* (2023).

Outra contribuição pretendida será a do campo gerencial, através de um enfoque no fator da distância institucional e suas subdimensões que podem explicar de forma mais ampla algumas barreiras existentes nas operações *cross-border* de empresas *born digital* brasileiras, além da possibilidade de subsidiar informações para a geração de políticas públicas referentes à internacionalização de empresas brasileiras, auxiliando aquelas que pretendem operar no exterior futuramente, mas que por motivos quaisquer ainda não o fizeram.

1.6 Estrutura da dissertação

A presente dissertação está estruturada de acordo com as seguintes seções: a presente introdução foi responsável por realizar uma apresentação preliminar do tema, além de delimitar alguns aspectos relevantes como a pergunta de pesquisa, objetivos geral e específico e as justificativas e contribuições relativas ao estudo, procurando evidenciar a lacuna encontrada e como a pesquisa ajudará a preencher este espaço.

O referencial teórico fará um arcabouço da literatura que perpassa o tema, abordando inicialmente as estratégias tradicionais de internacionalização, especificamente na figura dos subtemas dos modos de entrada, escolha locacional e velocidade de internacionalização; em seguida, será disposto um dos conceito-base desta pesquisa: as organizações *Born Digital*, com sua conceituação geral e como o processo de internacionalização dessa categoria ocorre.

A seção continua com a disposição da teoria sobre as organizações internacionais latino-americanas, as *Multilatinas*, e como elas performam e interagem no continente; em seguida, serão explanadas a Teoria Institucional, o conceito-base da distância institucional e o modelo CAGE, utilizado como *framework* teórico nesta pesquisa, e como as dimensões de distância

cultural, administrativa, geográfica e econômica, bases da taxonomia utilizada, se estabelecem no cenário organizacional.

A terceira seção, representada pela metodologia, trará os aspectos e procedimentos metodológicos componentes desta presente pesquisa. Com abordagem qualitativa e exploratória, será apresentado o método da *grounded theory* (ou teoria fundamentada), desenvolvido por Glaser e Strauss (1967) e empregado na pesquisa; os procedimentos-base que a permeiam e as vertentes internas do método também serão demonstrados.

Em seguida, serão especificados os participantes do estudo, na figura de empresas *born digital* brasileiras e internacionalizadas, e o seu processo de seleção; a coleta de dados, realizada majoritariamente de forma primária, através de entrevistas com os participantes da pesquisa selecionados, e secundária com dados previamente publicados que sejam úteis para a análise subsequente; e, por fim, o passo-a-passo da *grounded theory* a ser executado na análise dos dados

A quarta seção é composta pela referida análise dos resultados e de sua subsequente discussão, através do estudo e exploração dos dados coletados juntamente aos participantes; os dados coletados, seguindo os preceitos da *grounded theory*, vão ser codificados e analisados pelo pesquisador a fim de que se encontrem tanto ligações e corroborações da teoria referente ao assunto, como novos elementos e particulares que ainda não foram previamente capturados.

A quinta e última seção é composta pela figura das considerações finais: estas são dotadas de conclusões e sintetizações dos resultados alcançados, buscando através destes atender aos objetivos propostos no início da pesquisa. Também se seguem as contribuições realizadas, as limitações encontradas durante o processo e sugestões para pesquisas futuras relacionadas à temática.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste presente referencial teórico serão tratados sobre temas referentes às estratégias tradicionais de internacionalização; as empresas *born digital* e suas estratégias de internacionalização; as empresas multinacionais latino-americanas, chamadas de *multilatinas*; e também sobre a teoria institucional e a distância institucional.

2.1 Estratégias Tradicionais de Internacionalização

Na presente subseção, serão tratados aspectos que compõem a estratégia de internacionalização de uma empresa: modos de entrada, escolha locacional e a velocidade do processo internacional em si, todos abordados em um viés mais tradicional, para fins comparativos futuros com os processos perpassados pelas firmas digitais.

2.1.1 Modos de entrada

Por ser uma temática muito ampla, não há um consenso teórico sobre os modos de entrada fundamentais, ainda que o assunto seja ostensivamente abordado pela literatura nas últimas décadas (Brouthers *et al.*, 2022). Há visões e entendimentos diversos na literatura que serão apresentados nesta seção a fim de produzir um panorama mais completo sobre o campo.

Agarwal e Ramaswami (1992) diferem as estratégias de internacionalização em quatro tipos: exportação; licenciamento; *joint venture*, quando a propriedade é compartilhada com outras organizações, estas geralmente localizadas no país-sede da parceria; e o investimento direto, quando a firma possui propriedade e controle total da nova operação.

As firmas possuiriam uma predileção pelo investimento direto, porém restringidas por seu tamanho e sua (pouca) experiência internacional, optam por métodos menos arriscados. Mercados compostos por ambientes mais complicados também seriam preteridos pelas organizações, que preferem investir em países com um potencial maior de retorno; a única exceção se daria por grandes multinacionais, que, amparadas por seu tamanho, recursos e objetivos estratégicos, seriam capazes de investir em mercados menos atrativos (Agarwal; Ramaswami, 1992).

A literatura também divide o investimento direto em duas variações: as aquisições, que permitem que a firma entrante tenha acesso a ativos e recursos já estabelecidos no mercado local, facilitando exponencialmente o processo; e os investimentos do tipo *greenfield*, no qual as firmas realizam todo o processo de construção da operação internacional desde o princípio (Buckley; Casson, 1998). A propriedade dentro da perspectiva da internacionalização pode ser

vista como um processo sequencial, onde a organização seguiria inicialmente pela *joint venture*, evitando menos riscos, e depois seguiria para o investimento direto, optando entre aquisição e *greenfield* (Meyer *et al.*, 2009).

Brouthers e Hennart (2007) fazem uma atualização dos principais modos de entrada levantados ao elaborar o grupo baseado em contratos, que incluiria as já citadas exportação e licenciamento, além da inserção das franquias; e os outros modos consolidados, *joint ventures* e investimento direto. Segundo os autores, tais teorias mais comumente utilizadas são efetivas na explicação das escolhas de entrada, apesar das diferenças de características que os países do globo possuem entre si.

A pesquisa sobre modos de entrada também acaba por adquirir a característica da ecleticidade, ao combinar teorias de outras áreas além da administração, como a economia (Teoria dos custos de transação), antropologia (Cultura e Distância cultural) e sociologia (Teoria institucional) na busca por uma explicação mais fidedigna de seus fenômenos (Canabal; White, 2008). Em tese, as citadas Teoria dos custos de transação e Teoria institucional se confirmam como pilares teóricos dentro do campo, juntamente da Visão baseada em recursos e do Paradigma eclético de Dunning, ambas já pertencentes da área da administração (Brouthers; Hennart, 2007).

A pesquisa de Cuervo-Cazurra (2011) apresenta uma perspectiva diferente ao dividir a estratégia de internacionalização em três vertentes: o modelo sequencial, onde a organização inicia em países mais próximos por ainda conhecer pouco sobre o mercado internacional. Essa sequencialidade tem por característica principal a incrementalidade, abordada inicialmente por Johanson e Vahlne (1977) em seu Modelo de Uppsala: nele, as atividades internacionais da firma eram pautadas por um crescimento mais pausado, com incrementos menores porém sucessivos.

A segunda vertente se traduz no modelo não-sequencial, onde a firma adquire em seu próprio país conhecimento e recursos suficientes para se internacionalizar em países muito distantes do seu. A terceira e última vertente é a das firmas *born globals*, conceito aplicado para organizações com orientação internacional desde muito jovens e que conseguem êxito devido a essa precocidade (Cuervo-Cazurra, 2011).

O surgimento e crescimento de firmas do tipo *born global* foi catapultado especialmente pela globalização acelerada que predomina no mundo desde a década de 1980 (Cavusgil; Knight, 2015). A emergência de fenômenos relacionados a digitalização, na figura, por exemplo, das empresas *born digital* (Monaghan; Tippmann; Coviello, 2020), além de mudanças nos arranjos institucionais tanto a nível nacional quanto global e o crescimento de cadeias de

valores globais podem dar novo fôlego à literatura referente aos modos de entrada internacional, que vinha realizando poucos avanços teóricos nos últimos tempos (Brouthers *et al.*, 2022).

De fato, o *cluster* de estudos sobre os modos tradicionais encontra-se em declínio nos últimos anos (Zhao; Ma; Yang, 2017) e tal fato deve se acentuar, já que as pesquisas na área começam a explorar cenários mais atuais, dotados de modos de entrada mais sofisticados da economia digital (Kumar; Chavan; Pandey, 2023). É necessário, para um campo composto de altos níveis de saturação, a proposição de novos e ousados formatos de estratégia que sejam relevantes para o mundo contemporâneo acadêmico e organizacional (Birkinshaw, 2022).

2.1.2 Escolha Locacional

A pesquisa referente à escolha locacional ganha projeção a partir do trabalho seminal de Dunning (1980) e seu Paradigma Eclético, composta de três variáveis que seriam triviais para a internacionalização bem-sucedida de uma organização. Tais elementos se traduzem na propriedade de ativos específicos que deem vantagem competitiva para a organização; internalização de recursos presentes no país-sede; e a escolha assertiva da localização para onde a empresa se expandirá.

Essa assertividade na escolha é trivial para as aspirações das empresas: as decisões tomadas em prol de um novo país são movimentos irreversíveis ou, pelo menos, dotado de altos custos para alteração. A possibilidade de um insucesso prejudica a sustentabilidade das organizações, tornando o processo em um momento de peso e o elemento em si em mais um dos pontos-chave das decisões gerenciais internacionais (Li *et al.*, 2018).

As concepções sobre a escolha locacional costumam divergir conceitualmente. Alguns estudos da área dividem a escolha locacional em duas categorias: a primeira refere-se à vantagens específicas em níveis de firma e indústria; a segunda compreende as vantagens a nível país. Se uma determinada organização percebe que há a possibilidade de explorar vantagens da primeira categoria, ela passa a analisar as condições que permeiam a segunda categoria: em caso positivo, a empresa opta por aquele local; em negativo, ela o rejeita e refaz o processo de escolha (Jain; Kothari; Kumar, 2016).

Outras pesquisas seguem caminhos próximos, mas ainda assim diferentes: dentro de um contexto de Investimento Direto (IDE), a localização ideal se dará a partir da interação de características competitivas do país-sede do investimento; de atributos da firma que está realizando o investimento; e de um bom relacionamento entre firma e país-sede. Elementos como as instituições e as distâncias institucionais, por exemplo, são fatores importantes por

influenciarem todas as características descritas acima, condicionando as escolhas locais (Nielsen; Asmussen; Weatherall, 2017).

O crescimento da área passa fortemente pela relevância contínua que os estudos sobre ativos específicos de localização possuem na área, dado que dentro do campo organizacional, a necessidade de tais ativos não demonstra sinais de arrefecimento. Outro fator que dá proeminência para o campo é o estudo do processo internacional voltado para os países emergentes. A literatura demonstra forte interesse em estudar como empresas nativas de mercados tão atrativos e ao mesmo tempo voláteis desenvolvem seu processo decisório e seguem por caminhos de sucesso (Kim; Aguilera, 2016).

Outras pesquisas também apontam esse crescimento de interesse pelos mercados emergentes e suas empresas (Li *et al.*, 2018), mas percebendo que a internacionalização, entre empresas desenvolvidas e em desenvolvimento estão em níveis diferentes; consequentemente, as pesquisas sobre escolhas locais nessas regiões também se encontram em estágios distintos. Abarcar novos contextos geográficos pode ser relevante para dar novo fôlego e evitar que um importante *cluster* de pesquisas entre em decadência e declínio acadêmico.

2.1.3 A velocidade de internacionalização

Dentro do processo de internacionalização organizacional, a literatura debruçou-se por muito tempo das estratégias que compunham os modos de entrada e as escolhas de mercados. Outras abordagens como, por exemplo, o estudo da velocidade que interpela o processo só obtiveram um holofote tardio dentro da ciência (Casillas; Acedo, 2013).

O construto da velocidade é um elemento relevante da estratégia internacional, dado que as firmas precisam decidir em que velocidade elas se desenvolverão internacionalmente, levando em conta seus recursos internos e as oportunidades de área que aparecem. Esse fato pode ser particularmente ainda mais desafiador para as pequenas e médias empresas, que possuem mais limitações de recursos (Chetty; Johanson; Martín, 2014).

A velocidade de uma internacionalização perpassa especialmente pela quantidade de tempo necessário para que certas metas sejam atingidas, geralmente sendo medida por uma variação no espaço e uma unidade de tempo. Quanto tempo uma empresa precisa para se internacionalizar depois de sua fundação é um exemplo prático da ideia: a variação – estabelecimento das atividades e início das atividades internacionais – em um determinado espaço temporal (Casillas; Acedo, 2013).

O trabalho de Oviatt e McDougall (2005) ocupou um papel seminal no contexto da velocidade ao desenvolver um modelo que busca guiar as pesquisas empíricas sobre a área em questão. Neste framework, a velocidade é considerada a partir de três aspectos: o tempo desde o início da oportunidade internacional até a primeira entrada em um novo mercado; o ritmo no qual o escopo de países é expandido; e a velocidade de crescimento da “fatia” dos negócios internacionais dentro das receitas da empresa.

Os autores também elencam quatro forças vitais que guiam a velocidade de uma organização: a primeira é a força da possibilidade, que, através de elementos como transportes, comunicações e tecnologias fazem da internacionalização um movimento possível; a força da motivação, advinda especialmente dos concorrentes que fazem uma firma buscar a vantagem competitiva; em seguida há a força mediadora, correspondente dos atores empreendedores que mediarão e incentivarão as outras forças rumo à atividade internacional; e por fim, as forças moderadoras, compostas de elementos triviais como o *knowledge* e o *network* internacional, que enfim acelerarão o processo como um todo (Oviatt; McDougall, 2005). Outros autores dividem o construto em dois: além da vertente inicial descrita acima, é considerada a velocidade pós-entrada – a taxa média na qual uma organização atinge suas metas de crescimento internacional após adentrar em novos mercados (Jiang; Wang, 2024)

Estudos empíricos encontram que empresas internacionais jovens possuem uma melhor performance internacional inicial em relação às mais velhas, influência direta do seu maior ímpeto para se expandir internacionalmente. No entanto, com o passar do tempo, o crescimento torna-se menos acelerado, e o fator da idade na internacionalização perde poder de influência em relação à experiência e o aprendizado no processo (Casillas; Acedo; Rodríguez-Serrano, 2020).

Outros encontram que essa agressividade nos negócios por parte das firmas jovens e sua maior velocidade na internacionalização advém da necessidade, especialmente daquelas não-afiliadas a grupos de negócios, de obtenção de recursos em outras regiões (Kumar *et al.*, 2020), em uma demonstração da teoria do *springboard* (Luo; Tung, 2007). As organizações encontram diferentes contextos competitivos e pressões institucionais que irão moldar suas escolhas estratégicas, incluindo o comportamento internacional em “trampolim” (*springboard*) (Kumar *et al.*, 2020).

As adversidades que impactam na velocidade acabam por provocar debates semânticos sobre a “globalidade” ou não de firmas. O relevante artigo de Rugman e Verbeke (2004) encontra que das firmas denominadas de “globais”, ocupantes dos postos de 500 maiores

empresas do mundo, apenas o número surpreendente de 9 (nove) possuem uma atividade efetivamente global, perpassando por regiões que fogem da tríade geográfica levantada pelos autores: Estados Unidos, União Europeia e Japão. Tal informação demonstra que, muitas vezes, os recursos e vantagens da organização entendidos como suficientes para uma ampla internacionalização, na verdade, falham em cumprir efetivamente seus objetivos.

Esse dado também sugere que o campo acadêmico em NI precisa dar atenção ao meio termo da expansão internacional: o *locus* regional pode e deve ser mais explorado, ao considerar que nem todas as empresas se encaixam na dicotomia que prevalecia na teoria: seus recursos e vantagens competitivas podem ser valiosos para a expansão internacional, mas insuficientes para conquistar uma posição realmente global. Estudar o “meio de campo” da atividade internacional pode ser interessante por muitas vias, ainda que o advento cause a urgência de repensar os modelos estratégicos pré-concebidos pelas teorias tradicionais (Verbeke; Asmussen, 2016).

Os três subtemas acima, discutidos a partir de uma ótica voltada para as teorias tradicionais, que enfatizavam o processo incremental de aprendizado sobre novos mercados e a necessidade de ultrapassar a barreira da *liability of foreignness* – que é a desconfiança inicial de um novo entrante no mercado – podem ter o referido enfoque em vias de obsolescência. Isso se dá especialmente pela não-conformidade com as novas categorias de firma, que buscam por caminhos alternativos em seu processo de internacionalização (Birkinshaw, 2022).

Esses caminhos alternativos tem sua insurgência conferida pela academia, em geral com metodologias e motivações distintas: busca por capital estrangeiro; por recursos, conhecimentos e capacidades que propulsionem a inovação; internacionalização realizada através apenas de presença virtual; e os ecossistemas gerenciados, onde há uma fusão de presença virtual e atividades físicas (Brouthers *et al.*, 2022).

2.2 As organizações *Born Digital*

2.2.1 Conceituando as organizações *Born Digital*

No contexto exposto acima de urgência de novos meios para a internacionalização e sua pesquisa, as novas ferramentas digitais que constantemente eclodem em uma sociedade globalizada trazem alterações relevantes nos mercados: ao adentrarem na transformação digital vigente, o meio organizacional presencia o surgimento de jovens firmas digitais que corrompem o mercado tradicional (Verhoef *et al.*, 2021).

Essa disrupção mercadológica, acontece, dentre outros pontos, por características que a digitalização oferta para as organizações que as utilizam: uma menor limitação no que tange seus resultados e processos, por exemplo – seus produtos, serviços e atividades são muito mais fluídos e flexíveis, trazendo uma “incompletude intencional” que permite evoluções constantes de elementos que já chegaram ao mercado ou de processos supostamente completos (Nambisan, 2017).

A digitalização também permite que as firmas sejam menos pré-definidas: seu viés empreendedor é muito mais amplo e diverso para captar ideias e criar, desenvolver e utilizar novas tecnologias em seu ambiente organizacional (Nambisan, 2017). Tais ferramentas, como o *streaming* e a realidade aumentada, por exemplo, são inovadoras especialmente por permitirem a oferta de produtos e serviços indisponíveis em períodos não digitais da história humana (Meyer *et al.*, 2023). Assim, a internet acaba por constituir um papel central nos modelos de organização e entrega das firmas digitais. É principalmente através dela que as organizações transacionam seus produtos e serviços digitais, tanto em mercados internos como aqueles ao redor do mundo (Cahen; Borini, 2020). Para alguns autores, o principal impacto proveniente da erupção das inovações digitais no mundo seria o surgimento das empresas *born digital* (Shaheer; Kim; Li, 2022).

É importante perceber como se dá a erupção organizacional dessas firmas fortemente baseadas no elemento da digitalização. A pesquisa de Monaghan, Tippmann e Coviello (2020) trata as empresas *born digital* como aquelas que são digitais desde a sua concepção, conduzindo um alto grau de suas operações no espaço digital. Mingione e Abratt (2020) também as conceituam como empresas *start-ups* criadas em um contexto digital, e que, junto de seus consumidores e outros *stakeholders*, todos estes atores de uma comunidade online, desenvolvem valor para suas atividades e crescem de maneira rápida, tornando-se por consequente em corporações bem-sucedidas.

Birkinshaw (2022) teoriza as empresas *born digital* como firmas surgidas após a existência da internet e que vieram com objetivo de dominar grandes e importantes áreas da economia global através de mudanças profundas nas práticas vigentes de mercado. Essas mudanças incluem práticas como a agressividade em suas operações e a disposição para desafiar e submeter princípios organizacionais e teóricos de cunho mais ortodoxo, por exemplo.

Para Vadana *et al.* (2021), o “nascimento” digital dessas firmas é explicativo para fincá-las em uma categoria específica, sem agrupamentos juntamente das organizações com maior maturidade que perpassam por um processo de digitalização tardio, na busca por uma

atualização no mundo digital; e das jovens firmas com baixos níveis de digitalização, perseguindo uma transformação tecnológica ainda por acontecer.

As organizações digitais podem ser mistas, ao ter ecossistemas digitais concentrados na mercantilização de produtos físicos; ou puramente digitais, comercializando produtos e serviços digitais em uma cadeia completamente online (Meyer *et al.*, 2023; Vadana *et al.*, 2021). Em ambos os casos, é necessário que as firmas sejam ágeis para engajar com a comunidade, dando aos consumidores oportunidades de comunicação, relacionamento e engajamento por meio de plataformas sociais (Mingione; Abratt, 2020).

A digitalização permite que as firmas nascidas digitais possuam uma adaptação mais rápida. Seus ativos físicos são, em geral, enxutos e a grande quantidade de infraestrutura baseada na nuvem permite que as respostas às demandas e desafios que surgem sejam mais facilmente atendidas, diminuindo as tensões de integração, aprendizado organizacional e capacidade de resposta (Birkinshaw, 2022). A utilização de capital humano altamente especializado, necessário para controlar a infraestrutura tecnológica, suprimiria a referida falta de ativos físicos. As organizações digitais optam por investir seus recursos com pessoal em detrimento do componente físico, trabalhando com pequenos espaços ou por meio de *home office* (Coviello; Kano; Liesch, 2017).

Nessa toada, os aspectos tecnológico e humano podem ser considerados os principais fatores de vantagem competitiva para nascidas digitais. O campo tecnológico naturalmente possui predominância dentro de seus ativos, com firmas possuindo dinâmicas inteiramente digitais; no entanto, o capital humano ainda se mostra essencial em algumas das interações do negócio, que necessitam de suas habilidades individuais, sejam genéricas ou específicas, para dar vazão ao esquema organizacional proposto (Banalieva; Dhanaraj, 2019).

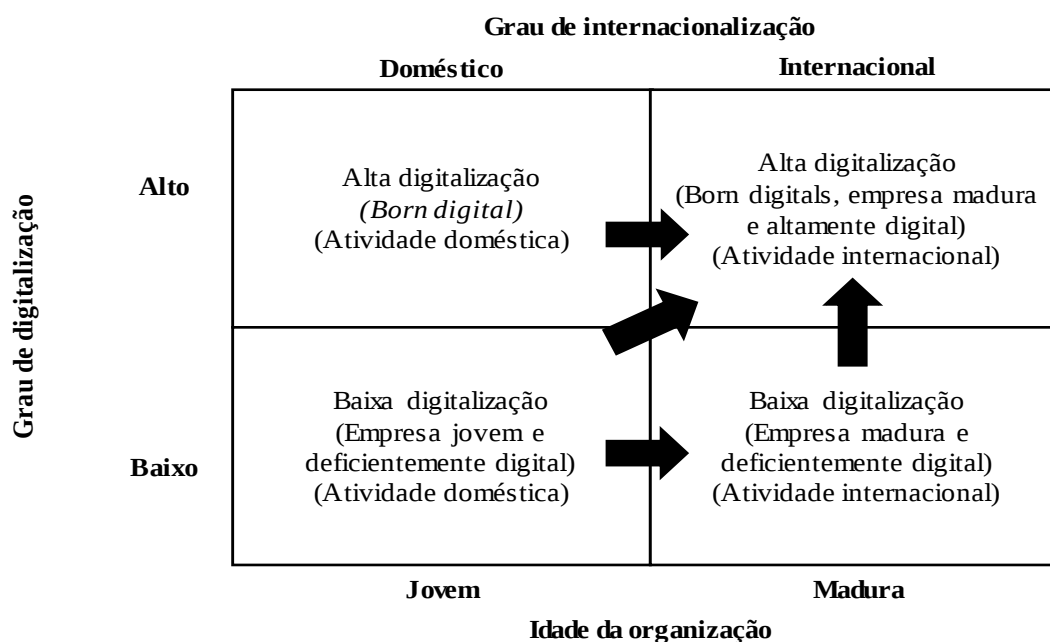
2.2.2 A internacionalização de organizações Born Digital

A construção de uma organização inteiramente pautada na digitalização pode ser considerada, segundo Monaghan, Tippmann e Coviello (2020), como uma ação intencional na busca por uma internacionalização rápida e incipiente. Mesmo quando não há tal intencionalidade, se o modelo de negócios desenvolvido permite que a empresa consiga engajar em mercados estrangeiros sem a necessidade de experiência prévia ou grandes esforços de preparação, a atividade internacional pode acontecer de maneira “acidental”, segundo a literatura (Hennart, 2014; Monaghan; Tippmann; Coviello, 2020).

Para outros autores, a internacionalização dessa categoria adviria de sua natureza empreendedora, especialmente em termos de inovação, proatividade e comportamentos que buscam o risco. Nesse contexto, o cruzamento de fronteiras rumo à atividade internacional seria parte de um projeto maior de criação de valor para as organizações que o fazem (Gabrielsson *et al.*, 2021).

Vadana *et al.* (2020), em um *framework* desenvolvido que combina graus de digitalização e internacionalização com tipos de empresa que utilizam a tecnologia em algum momento de sua cadeia, encontra empresas *born digital* em espaços destinados à organizações com alto grau de digitalização, podendo ou não ter um alto grau de internacionalização. Em caso da primeira opção, as nascidas digitais dividem espaço com as empresas multinacionais tradicionais que perpassaram por uma transformação digital.

Figura 1 - Relação entre grau de internacionalização e digitalização



Fonte: Vadana *et al.* (2020), adaptado pelo autor (2025).

Outro modelo gráfico que aborda as firmas *born digital* e as ajuda a discutir seu processo internacional é trazido por Gabrielsson *et al.* (2021). Nele, o elemento utilizado como variável para medição é o *tempo*, diferentemente do *grau* trazido pelo modelo acima de Vadana *et al.* (2020). A utilização da métrica temporal pode ser relevante ao dividir as empresas em “desde a concepção” ou “tardia” em termos de atividade internacional e digitalização, demonstrando novas configurações para as mesmas empresas e criando possibilidades interessantes de análises.

Figura 2 - Relação entre Tempo de Internacionalização e Digitalização

		Tempo de digitalização	
		Desde a concepção	Posterior
Tempo de Internacionalização	Desde a concepção	<i>Born Global & Digital</i>	<i>Born Global Gradualmente Digital</i>
	Posterior	<i>Born Digital Gradualmente Global</i>	<i>Gradualmente Global & Digital</i>

Fonte: Gabrielsson *et al.* (2021), adaptado pelo autor (2025).

Independentemente do construto utilizado para debate, as firmas digitais são dotadas de um lastro de crescimento organizacional e internacional a partir de um processo comumente precoce. Lehrer e Almor (2022) percebem que nessa categoria, dado o conhecimento e experiência por vezes limitados no que tange o processo de internacionalização, não é incomum encontrar firmas nascidas digitais que efetuam o seu processo sem ainda possuir um modelo de negócio inteiramente definido, que será sedimentado a partir da experiência adquirida nessa empreitada.

Essa reconfiguração do modelo de negócios é entendida como uma das capacidades críticas encontradas por Cahen e Borini (2020) na formação de uma competência digital internacional que viabilizaria a expansão estrangeira de firmas digitais. Outras capacidades incluem a adaptação de seus produtos para outros mercados; a adequação da monetização para outros países; e a criação de uma base robusta de usuários, em um movimento de *network* global e virtual.

Tais capacidades reconhecidas por Cahen e Borini (2020) estão estritamente relacionadas com o conceito de escalabilidade internacional dessas empresas. Mihailova (2023), ao escrever sobre essa ideia dentro do modelo de negócio das firmas digitais, entende que a escalabilidade (ou seja, a expansão internacional) se dará através de uma combinação entre crescimento exponencial de receitas por meio de atração e retenção de clientes em mercados estrangeiros aliada a um aumento incremental de custos. Alguns autores reconhecem

que a própria escalabilidade seria uma capacidade organizacional facilitadora do processo de escalada de uma empresa, quando combinada especialmente uma gerência efetiva dos recursos tecnológicos e do modelo de negócios existente da organização (Coviello *et al.*, 2024).

Em contraponto às capacidades organizacionais positivas, as *liabilities* – ou desconfiâncias – e seus diversos formatos são entendidos como um grande empecilho das organizações internacionalizadas, independentemente de seus contextos, características e especificidades que apresentam. A principal delas, a *liability of foreignness*, é entendida por Zaheer (1995) como os custos adicionais provenientes do ato de fazer negócio em um local estrangeiro, onde não estão familiarizadas com o ambiente local; os problemas costumam se dar principalmente pelo fato das empresas entrantes não conhecerem muito bem seus potenciais consumidores, além de enfrentarem barreiras legais e regulatórias criadas pelo governo local (Birkinshaw, 2022).

Outros conceitos adjacentes perpassam pela *liability of newness*, onde o fator de novidade de empresas jovens é visto com desconfiância (Renko *et al.*, 2016; Khatua; Mondal; Dhanda, 2024); a *liability of regionalization*, em que a localização geográfica é elemento definidor (Kelley, 2016); e a *liability of ecosystem integration*, desenvolvida e aplicada no contexto das firmas digitais e que sugere uma interação entre usuários, elementos complementares e instituições locais para superar a desconfiância (Rong; Kang; Williamson, 2022).

As *liabilities* também podem ser vistas como fatores positivos no processo internacional: para Renko *et al.* (2016), jovens firmas ainda dotadas de poucos processos e rotinas sedimentadas costumam se adaptar mais rapidamente às mudanças que a internacionalização costuma exigir. Para os autores, essa adaptabilidade é uma vantagem competitiva em relação às empresas mais velhas, menos ágeis nas respostas. Khatua, Mondal e Dhanda (2024) seguem por caminho parecido ao encontrar que a pouca maturidade dessas empresas vem conjuntamente com maiores capacidades de aprendizado, que as fazem assimilar melhor os novos conhecimentos adquiridos e então adaptar suas rotinas e processos.

No âmbito de uma *born digital*, Rong, Kang e Williamson (2022) percebem que facilidades ou dificuldades das empresas vão depender de suas vantagens competitivas: se estas não forem relacionadas à sua localização de origem, será mais fácil transplantar o modelo de negócio e a adaptação ao ecossistema local será mais simples; quanto mais relacionada uma empresa for a seu país de origem, mais difícil e mais esforços serão dispendidos para que ela consiga integrar-se ao ecossistema do país hospedeiro. Birkinshaw (2022) teoriza que

obstáculos comuns para empresas tradicionais e que potencializam a *liability of foreignness* costumam ser bem menores para empresas digitais; no entanto, o autor complementa que é interessante refletir e testar de que modos essa variação se comporta, levando em considerações outros fatores como o setor de mercado e o país de origem.

Dentro do elemento dos métodos de entrada, a pesquisa de Vadana *et al.* (2021) encontra que partir da digitalização de atividades presentes na cadeia de valor da firmas, estas são capazes de combinar modos de entrada digitais, entendidos como menos controlados pelas estratégias organizacionais e as regulações nacionais, com modos de entrada mais tradicionais, vistos como mais rígidos. Com esta atitude em prática, elas conseguem otimizar suas estratégias de internacionalização a partir da economia de tempo e de recursos que a digitalização propicia para as empresas.

O estudo de Stallkamp, Chen e Li (2023) encontra um aspecto semelhante: a possibilidade de utilização de modos de entrada tradicionais, mesmo com a digitalização em voga, para superar eventuais barreiras causadas pela necessidade de recursos complementares na exploração dos ativos digitais em mercados estrangeiros. Os autores complementam que problemas como a fungibilidade, em mercados culturalmente distantes; e a escalabilidade, em nações geograficamente distantes, são questões a serem superadas pela utilização de investimentos diretos.

Para Stallkamp e Schotter (2021), o modo de entrada de uma *born digital* também pode ser influenciado outra variável: o *network* no qual se ela constrói suas atividades. Para as empresas que desenvolvem um *network* interno em uma determinada nação na qual ela se instala, há uma preferência maior por aquisições de ativos e alianças comerciais no país em questão. Se a expansão se dá com empresas que constroem um *network* externo, interagindo diretamente com usuários em variados países, estas optam por realizar uma entrada independente na nação em questão.

No que tange a escolha locacional, Lee, Pattnaik e Gaur (2023) encontraram que o construto da distância institucional influencia negativamente a escolha locacional das firmas digitais, percebendo também que há dissonâncias nessa influência quando inclui-se o tipo de relacionamento de uma firma: aquelas que praticam essencialmente o *business to business* (B2B), ou seja, negociam apenas com outras organizações, tem sua escolha locacional menos enfraquecida pela distância institucional. Já no caso das firmas *business to consumer* (B2C), que transacionam com consumidores finais, a influência negativa é mais acentuada devido à maior distância geográfica, que reprime as investidas aos consumidores internacionais.

A pesquisa de Shaheer, Li e Priem (2020), ao investigar o construto da escolha locacional dentro de um viés digital, é relevante ao perceber uma crescente mudança de prioridades dentro do processo estratégico de internacionalização: antes dominado pelo espectro da oferta na escolha do mercado estrangeiro mais adequado, o novo formato de expansão internacional dá mais atenção para o espectro da demanda e os usuários componentes desta. Os autores entendem que uma base de usuários pode ser essencial tanto em um ambiente de preferências heterogêneas, fazendo as firmas encontrarem nichos que serviriam para diversos países, como em preferências homogêneas, capazes de entregar às empresas digitais uma base robusta de consumidores.

A velocidade de internacionalização, último aspecto analisado sob um viés tradicional, também acaba impactada no viés digital: o empirismo percebe que o tempo de penetração internacional foi reduzido de múltiplos anos para algumas semanas através da digitalização. No entanto, é importante também ressaltar que esse elemento não significa uma condição de obrigatoriedade para a internacionalização, apenas pelo fator da disponibilidade global que algumas organizações possuem (Shaheer; Li, 2020).

O estudo de Stallkamp, Hunt e Schotter (2022) argumenta pela vertente de que a digitalização não é capaz de entregar todos os recursos e capacidades necessárias para uma internacionalização mais rápida e bem-sucedida, dada a considerável heterogeneidade de demanda encontrada em alguns países e que requerem custos extras para adaptação local. Para os autores, a utilização de recursos não-digitais é imprescindível até mesmo para as essas organizações; adquirir e gerar eficientemente essa categoria seria uma alternativa interessante e paradoxal para resolver problemas e aumentar a velocidade de expansão.

2.3 As organizações multinacionais latino-americanas

Inserida no escopo de novas áreas de pesquisa à espera de serem ostensivamente exploradas pelos negócios internacionais, o campo das organizações multinacionais latino-americanas desponta como alternativa plausível. As *multilatinas*, assim denominadas pela literatura, são um grupo de empresas sediadas nos países economicamente emergentes que constituem a América Latina e que buscam por estabelecer atividades internacionais, mesmo com a existência de um ambiente mais conturbado e dificultoso para tal (Cuervo-Cazurra, 2008).

As multilatinas, em geral, levam mais tempo para se internacionalizar do que as suas concorrentes de países economicamente desenvolvidos, dado que a sua competitividade não é

desenvolvida em níveis internacionais desde os princípios de sua fundação (Cuervo-Cazurra, 2008); em tese, parte relevante das multilatinas levantadas por Cahen, Oliveira Jr. e Borini (2017) só se expandiram internacionalmente após os cinco primeiros anos de atividades, adquirindo durante este tempo recursos e habilidades necessárias para um processo bem-sucedido.

A característica da competitividade, contudo, só seria induzida após reformas estruturais no país natal, decorrentes muitas vezes de crises econômicas, que fariam as organizações locais a repensarem seu arranjo e incrementarem sua competitividade rumo à internacionalização (Cuervo-Cazurra, 2008). Mudanças econômicas ocorridas nas últimas décadas, com uma maior abertura econômica dos países latino-americanos e suas empresas, consequentemente, possuindo um maior acesso aos mercados de capitais estrangeiros que passaram a investir massivamente em suas operações, vem possibilitando que diversas empresas da região consigam uma trajetória internacional de sucesso, aliando recursos pecuniários com estratégias de globalização ousadas e inovativas (Santiso, 2008).

Aguilera *et al.* (2017) identificam três tipos de *multilatinas*: aquelas que iniciaram como empresas estatais e perpassaram por um processo de privatização parcial, beneficiando-se das conexões governamentais ainda existentes; o segundo tipo se traduz nas organizações que se beneficiam de condições regulatórias no país de origem, permitindo altas lucratividades e, consequentemente, recursos para investimento internacional; por fim, as firmas que simplesmente se beneficiam de um mercado estabilizado e que potencializa o crescimento interno de suas empresas antes da internacionalização.

Exemplos empíricos na literatura argumentam que a influência estatal dentro das empresas, seja por meio de financiamentos, participações no capital destas ou por políticas regulatórias, tem efeito positivo no grau de internacionalização (Finchelstein, 2017; Hennart; Sheng; Carrera, 2017; Pinto *et al.*, 2017). As referidas pesquisas utilizam o Brasil como exemplo positivo, indicando que a existência de empresas mistas e a atuação de órgãos como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) são decisivos para a internacionalização das firmas brasileiras analisadas.

Outros autores, no entanto, visualizam um caminho distinto: a proximidade e dependência estatal pode significar, na visão de Amal, Floriani e Varela (2024), um empecilho em seu crescimento: dentro de um contexto de limitações globais que afetam as economias nacionais, as organizações tendem a diminuir de crescimento e optar por preservar sua posição no mercado local e/ou regional, enfrentando, na prática, um processo de desglobalização.

Em tese, as multilatinas, assim como empresas de outras regiões do mundo, são moldadas pelo contexto no qual nasceram e cresceram. Há uma diversidade lógica de tipos a partir dos países de origem, do setor-base e dos níveis de internacionalização. Esse contexto advém tanto das próprias estratégias como do protecionismo causado por regulações tarifárias (Aguilera *et al.*, 2017). Amal, Floriani e Varela (2024) seguem por caminho parecido ao argumentar que o fenômeno das *multilatinas* é vinculado ao contexto: as firmas performam investimentos em outras nações através de vantagens específicas adquiridas em seu setor e das grandes políticas protecionista e de incentivo de seus países-natal.

Para Correa Da Cunha *et al.* (2023), o contexto do país natal é definitivamente um condicionador de performances das firmas multilatinas. As instituições formais, a depender de sua força ou fraqueza, influenciam diretamente a performance econômica da organização internacionalizada. Para os autores, em suma, os desafios mais marcantes para essa categoria não seriam apenas de superar a *liability of foreignness*, mas também lidar com as condições institucionais de seus países-natal, que costumam ser de rápida mudança e imprevisíveis.

O que faz essas empresas se distinguirem de companhias locadas em outras partes do mundo, de acordo com Cuervo-Cazurra (2016), é a singularidade que o continente latino-americano as proporciona, com um pano de fundo histórico, político e econômico dotado de similaridades entre os países e que diferem de outras regiões do globo. As incertezas e volatilidades do continente fazem com que as firmas busquem nichos de mercado específicos onde consigam ter um sucesso considerável. Pequenas empresas se internacionalizam rapidamente mesmo que não possuam ainda todas as capacidades bem-desenvolvidas para firmarem sua posição em um país estrangeiro. Para isso, suporte econômico de investidores privados e estatais tem papel relevante na manutenção e crescimento dessa parcela de organizações (Hermans *et al.*, 2024).

No entanto, é importante notar que apesar do crescimento recente, as multilatinas ainda não conseguem ser líderes globais de mercado: sua vantagem competitiva se dá, de forma majoritária, internamente (a nível-país) e regionalmente (em nível continental). Essa falta de liderança global se dá pela falta de vantagens naturais na região, como por exemplo distâncias pequenas, paridade no poder de compra das populações e níveis parecidos de desenvolvimento econômico e afinidade cultural (Lopez-Morales, 2018).

Outros elementos como a incerteza política, violência, reformas e reversões pró-mercado e o isolamento geográfico são influenciadores de trajetórias organizacionais, e dadas as condições existentes, as empresas costumam optar entre dois caminhos: um voltado para o

aprendizado a partir das condições do país natal, adquirindo capacidades a serem usadas no exterior; ou por um caminho de escape, buscando outros mercados para fugir dos problemas internos (Cuervo-Cazurra, 2016).

Estudando empresas tecnológicas brasileiras, denominando-as de *TecnoLatinas*, Arroteia e Hafeez (2021) encontraram que os empreendedores dessas firmas baseiam-se especialmente em capacidades diversas e aprendizados prévios de seus líderes, tanto para iniciar no mercado doméstico como para adentrar em mercados estrangeiros. No segundo caso, como os empreendedores não possuíam as capacidades requisitadas para a internacionalização, estes apoiaram-se em *networks* para buscar programas de treinamento e financiamento para conseguir os recursos necessários.

Investigando outro extrato de multilatinas, mais especificamente as *AztecLatinas*, denominação utilizada para as treze principais multinacionais mexicanas, Huesca-Dorantes, Michailova e Stringer (2018) encontraram que os frameworks existentes na época de sua internacionalização não seriam adequados para as empresas, e que estas buscaram seu próprio modelo sob influência de aspectos como o contexto socio-geográfico local, sua origem histórica, e suas ligações familiares e governamentais. Os resultados da pesquisa de Blanco, Hatum e Golik (2023) corroboram com o achado anterior ao perceber que as multilatinas seguem por um modelo de negócios híbrido, ao coletar para si variadas práticas advindas de diversos modelos e também adicionando elementos próprios, criando um modelo único e distintivo para suas operações.

López-Morales, Nava-Aguirre e Huerta-Estévez (2020) realizaram um estudo de caso voltado para o setor de serviços ao investigar a internacionalização da Cinépolis, cadeia de cinemas mexicana. Em geral, a organização utilizou método semelhante para países com perfil mais próximo e menor nível de distância institucional: o investimento direto estrangeiro, confiando mais recursos em nações mais seguras para o retorno do gasto. Já nos países mais diferentes e distantes, a Cinépolis optou por seguir em outro caminho, através de *joint ventures* e aquisições, aproveitando recursos e conhecimentos já existentes para diminuir o riscos.

2.4 Teoria Institucional

Instituições são entendidas como o conjunto de regras, concebidas por seres humanos, que definem e limitam o conjunto de escolhas que um indivíduo pode efetuar. São responsáveis por estruturar as trocas humanas nos campos político, social e econômico, e por isso suas mudanças são causadoras de evoluções societais durante o curso do tempo (North, 1990).

Sua abordagem ganha projeção na literatura a partir do estudo de Meyer e Rowan (1977), trabalho seminal que entende as instituições como “mitos os quais as organizações incorporam e ganham legitimidade, recursos, estabilidade e maiores perspectivas de sobrevivência”. O isomorfismo que as organizações se submetem para aproximar-se das condições institucionais impostas fazem que com estas percam em coordenação e controles internos, em troca de legitimidade dentro do ambiente.

O principal papel das instituições, segundo North (1990), é reduzir as incertezas a partir do estabelecimento de uma estrutura estável e externa para as interações humanas, ainda que não necessariamente eficiente. Essa característica, de acordo com Meyer e Rowan (1977), é uma das consequências-chave do isomorfismo institucional abordado anteriormente: outros elementos como a adoção de critérios de avaliação dos elementos estruturais existentes e a utilização de fatores institucionais que reduzem as incertezas e as instabilidades são razões que promoveriam o sucesso e a sobrevivência das organizações.

O estudo de Meyer e Rowan (1977), em uma perspectiva mais social das instituições, acrescenta que as organizações competem não apenas por recursos e consumidores, mas também por poder político e legitimidade institucional, que teoricamente trariam uma maior saúde financeira e social. Ao passo que as instituições ganham força nas diferentes arenas da sociedade, as organizações tornam-se cada vez mais homogêneas, na busca de uma conformidade com as regras e rituais vigentes.

As instituições provêm a estrutura básica que os seres humanos, durante a história, utilizaram para instaurar a ordem e tentar reduzir as incertezas que permeiam as trocas. Elas conectam o passado com o presente e o futuro, tornando a história em uma longa história incremental sobre a evolução institucional que é capaz de explicar a trajetória econômica das nações (North, 1990). Essas constantes mudanças incrementais se relacionam estritamente com o conceito de *path dependence* que costuma ser rotineiramente utilizado dentro do âmbito econômico institucional, argumentando que decisões tomadas em uma certa ocasião terão efeitos, ofensivos ou não, no curso da história organizacional e influências na situação atual da firma (Liebowitz; Margolis, 1995).

O *path dependence* acaba por estar inserido dentro da ideia de “retornos crescentes” (*increasing returns*), onde as atuações realizadas dentro de uma determinada trajetória capturam retornos positivos para a organização (Pierson, 2000). Quando os retornos crescentes são existentes, é indicativo de que as instituições são significativas dentro da economia e a moldarão incrementalmente em busca de uma melhor performance (North, 1990).

As instituições são divididas em dois espectros restritivos: formais, compostas por leis políticas e judiciárias, regras econômicas e o campo contratual dos negócios; e as informais, que compreendem regras delineadas inconscientemente e com característica coloquial, como códigos de conduta, normas de comportamento e outras convenções sociais em geral (North, 1990). Uma instituição é considerada forte quando seus arranjos apoiam as trocas voluntárias que compõem a engrenagem mercadológica. Ao contrário, ela será fraca quando seus arranjos forem incapazes de garantir a efetividade de um mercado ou até mesmo compromete-lo em sua totalidade (Meyer *et al.*, 2009).

As diretrizes institucionais podem tanto proibir um ator de realizar alguma ação, como limitar as condições nas quais esse ator agirá. Por muitas vezes, tais diretrizes serão descumpridas pelos participantes na busca pelo alcance dos objetivos, evocando punições também previamente dispostas pelas regras (North, 1990).

A visão institucional encontra sua relevância na incapacidade das visões baseadas na indústria (VBI) e em recursos (VBR) de incluir os contextos institucionais dentro de seu escopo, tornando-as incompletas e abrindo espaço para a eclosão de uma nova vertente teórica, podendo ser considerada como uma nova perna de um tripé teórico da estratégia organizacional (Peng *et al.*, 2009).

Ao passo da evolução de economias emergentes, a teoria institucional, focada em relações interorganizacionais, desponta como uma das mais relevantes dentre as correntes teóricas para explicar com maior fidedignidade as dinâmicas que permeiam os países em desenvolvimento, através de seus esforços rumo à mercantilização e privatização (Hoskisson *et al.*, 2000). Gerencialmente, ela é capaz de ofertar às organizações uma melhoria de competitividade, já que demanda um conhecimento por parte da firma das “regras do jogo” de uma instituição (Peng; Wang; Jiang, 2008).

As diferenças entre os países, na condição de distâncias institucionais, também despontam entre as correntes mencionadas acima. Seu interesse é crescente nos últimos tempos a partir da possibilidade de oferecer uma visão dos problemas que as organizações atravessam por se expandirem para nações substancialmente diferentes das suas, oferecendo contextos nacionais dinâmicos não apenas culturais, mas também regulatórios e cognitivos (Kostova *et al.*, 2020).

Dentro do contexto de um planeta mais tecnológico, as operações *cross-border* de plataformas digitais também acabam por serem impactadas pelos arranjos institucionais dissonantes dos países. Nas regiões onde a qualidade institucional é pior, acredita-se que as

empresas digitais possuem mais facilidade de efetivar sua internacionalização em comparação com os empreendimentos não-digitais, motivadas pela necessidade de buscar consumidores estrangeiros e assim superar os problemas internos que as afetam (Briege *et al.*, 2022).

Outros autores (Yang *et al.*, 2023) entendem que um ambiente natal favorável em termos institucionais favorecem a atividade internacional de suas organizações, que adquirem recursos e capacidades internamente para só então explorar outras regiões. De fato, ambientes institucionais mais fortes são positivos tanto para as próprias empresas natais como para as forasteiras: a pesquisa de Chen *et al.* (2022) encontra que nesses ambientes propícios, as organizações estrangeiras exploram melhor os recursos internos locais e se internalizam nestes países com mais facilidade; o mesmo não ocorreria com as nações institucionalmente deficientes: a atividade estrangeira até ocorre, mas em um nível mais externalizado. As empresas, para se resguardar de ambientes mais conturbados, optam por operações mais “distantes” e, conseqüentemente, menos arriscadas.

Em casos de muita disparidade institucional entre os países, ou seja, quando a distância nesse aspecto é grande, as plataformas digitais também possuem dificuldades notórias para implementar suas atividades, especialmente quando se expandem de um país robusto institucionalmente para uma nação mais fraca. Apenas a atividade digital não seria forte o suficiente para sustentar a presença, e a necessidade de também expandir-se *offline* seria relevante para respaldar as atividades *online* (Yan *et al.*, 2023).

Esse comportamento demonstra a necessidade de adaptação das instituições para/com as transformações e inovações digitais contemporâneas. Novos formatos organizacionais, novas necessidades estruturais e práticas modernas dos atores envolvidos fazem com que novos formatos institucionais sejam imprescindíveis (Hinings; Gegenhuber; Greenwood, 2018). O desafio, para os autores, é fazer com que as instituições entreguem legitimidade e regulação para essas transformações.

Outros estudos são capazes de ofertar um entendimento mais amplo da área através do empirismo, ajudando também a balizar a presente pesquisa através da utilização de construtos que serão igualmente utilizados neste texto. A pesquisa de Romanello *et al.* (2022) é valiosa ao comparar empiricamente firmas *born global* chinesas e italianas, encontrando diferenças orientadas pelas disposições institucionais tanto de uma nação emergente quanto de uma desenvolvida. Na China, dado o alto fator regulativo presente, as firmas possuem mais apoio governamental para sua internacionalização; já na Itália, o processo internacional ocorre através

de outros fatores, cognitivo e normativo, que permite a aquisição de conhecimentos utilizados em produtos com apelo global, superando a fraqueza reguladora.

Istipliler, Bort e Woywode (2023) também vão por caminho semelhante ao investigar empiricamente como as restrições institucionais interferem na performance de pequenas multinacionais locais em economias emergentes, encontrando que características como capacidades inovativas e um *network* bem estruturado a partir parcerias locais são responsáveis por uma performance internacional relevante. Tais colaborações acabam dotadas de uma alta confiança mútua potencializada também por compartilhamento de recursos, e essa confiabilidade entre as partes é capaz, na visão dos autores, de sobressair eventuais fraquezas institucionais encontradas no ambiente.

O estudo de Felzensztein *et al.* (2022) segue por um enfoque geográfico, abordando especificamente as organizações latino-americanas: foi percebido que firmas sediadas em países onde as instituições mercadológicas possuem mais força terão um processo de internacionalização mais rápido devido aos incentivos concedidos para tal por parte do ambiente. No entanto, os autores também encontraram que acesso à recursos financeiros desaceleram esse processo: na possibilidade de garantir recursos pecuniários em casa, as empresas possuem um ímpeto internacional menor e acabam o fazendo mais tardiamente, de forma mais estudada e estratégica.

Já na relação entre os ambientes institucional e digital, outro importante construto da presente pesquisa, Brieger *et al.* (2022) percebem uma maior facilidade na internacionalização através da digitalização, compreendendo que fraquezas institucionais no país natal podem ser evitadas quando o empreendedor utiliza a internet para a venda de seus produtos e serviços em mercados estrangeiros. A combinação de vazios institucionais e infraestrutura digital de baixa qualidade no país natal são, na visão dos autores, a relação ideal para uma atividade organizacional internacional. Quando confrontadas, a infraestrutura digital acaba por também ter o poder de atenuar os vazios institucionais: se a nação em questão for capaz de oferecer uma boa infraestrutura digital para suas organizações, estas preferirão pela conquista de mercados internos, e consequentemente diminuindo suas chances de internacionalização.

Trindade *et al.* (2023) buscou investigar, através de organizações baseadas na tecnologia e sediadas no Brasil, como os fatores institucionais se dispõem em relação ao processo de internacionalização. Os autores encontraram que influências institucionais positivas abrem caminho para a expansão internacional como ferramenta estratégica de crescimento. É

entendido que mesmo no ambiente digital, o sucesso das organizações está fortemente conectado com os arranjos institucionais nos quais ele está inserido.

Por fim, Meyer *et al.* (2023) teoriza por caminho parecido, alegando que mesmo sendo uma temática permeada pela economia altamente digital, os negócios internacionais ainda sofrem pressões internas e externas de fatores institucionais formais e informais como regulações e normas sociais, ainda que o viés digital seja capaz de uma atenuação. Alguns exemplos destes fatores e de outras barreiras serão vistos nas próximas seções deste referencial teórico, ampliando a inter-relação das correntes teóricas estipuladas.

2.5 A variável da distância e o modelo CAGE

O campo da distância vem adquirindo, nas últimas décadas, um posto vital dentro dos negócios internacionais tanto gerencialmente, a partir de seus efeitos explícitos e implícitos que impactam a estratégia das organizações; quanto teoricamente, visto a atratividade que o fenômeno incute na comunidade acadêmica (Zhou *et al.*, 2021).

As diferenças naturais entre as nações do globo podem se dispor em inúmeras dimensões que uma sociedade diversa pode oferecer, e adotar perspectivas que as alojem é importante para um exercício analítico e decisório mais abrangente (Berry; Guillén; Zhou, 2010). Por ser um elemento capaz de expressar as diferenças transnacionais de forma quantitativa e qualitativa, ela acaba por configurar-se em uma base teórica relevante para a criação e utilização de variadas métricas e medidas a serem utilizadas empiricamente (Zhou *et al.*, 2021).

A literatura que versa sobre a interação entre distância institucional e os negócios internacionais tem opiniões dissonantes sobre seus reais efeitos: para alguns autores, a digitalização estaria transformando as distâncias institucionais e a geografia em fatores cada vez menos importantes, já que os custos de expansão se encontrariam em níveis mínimos (Ghuri; Strange; Cooke, 2021). Outros autores argumentam que elas são importantes, e que podem gerar efeitos positivos nas firmas (Ambos; Håkanson, 2014; Zucchella, 2021; Lu; Ma; Xie, 2022), entendendo que são as circunstâncias do ambiente e capacidades das organizações que viabilizarão a construção da distância como um ativo benéfico. Tal fator de positividade também pode ser encontrando quando analisado conjuntamente com o mundo digital (Zhou, 2024).

Para Zucchella (2021), a área do Empreendedorismo Internacional percebe a distância institucional como benefício e pode ensinar o campo dos negócios internacionais, que a vê negativamente, a mudar seu discurso. Desvencilhar-se de concepções basais pode ser

interessante para entender como empresas adquirem bons resultados a partir de ambientes diversos e, conseqüentemente, distantes (Ambos; Håkanson, 2014). O ato de ser estrangeiro, antes visto como uma fraqueza, agora pode tornar-se um ativo (Lu; Ma; Xie, 2022; Zhou, 2024).

Por outro lado, boa parte da literatura ainda vê a distância institucional como a motriz de efeitos negativos nas firmas, nas variadas formas de “obstáculos”, “barreiras” e “custos”, por exemplo. Sua análise, contudo, deveria ser realizada a partir de uma ótica multidimensional: por um determinado período de tempo, as pesquisas exploraram essa ideia de uma maneira incompleta, abarcando apenas o conceito geral ou a perspectiva da cultura em seus trabalhos (Hutzschenreuter; Kleindienst; Lange, 2016). Explorar o conceito de forma mais ampla é relevante por realçar suas diferentes dimensões que englobam variáveis distintas e resultados diversos, contemplando, assim, uma explicação mais holística da ideia central abordada (Ambos; Håkanson, 2014; Hutzschenreuter; Kleindienst; Lange, 2016).

Nesse contexto multifacetado, diversos modelos teóricos surgem continuamente na literatura internacional para contribuir ao debate proposto outrora. Um dos *frameworks* conceituais de destaque dentro do campo é o Modelo de distâncias institucionais CAGE, apresentado por Ghemawat (2001) com fins de medir custos e riscos gerados a partir das barreiras impostas por ela. O autor amplia o escopo de sua proposta ao incluir dimensões culturais, administrativas/políticas e econômicas, entendendo que a distância institucional é um construto mais extenso e amplo que apenas a simples separação geográfica.

Figura 3 - Modelo de distâncias institucionais CAGE

	Distâncias			
	Distância Cultural	Distância Administrativa	Distância Geográfica	Distância Econômica
Atributos criadores de distância	Diferenças linguísticas; Diferenças étnicas; Diferenças religiosas; Diferenças quanto às normas sociais.	Inexistência de laços coloniais; Inexistência de associação monetária e/ou política; Hostilidade política; Políticas governamentais; Fraquezas institucionais.	Solidão física; Falta de fronteiras comuns; Falta de acesso à rios e/ou mares; Tamanho do país; Fraquezas quanto aos transportes e a comunicação; Diferenças climáticas.	Diferenças de renda populacional; Diferenças de custos e qualidade de recursos naturais, financeiros, humanos, infraestruturais, de matérias-primas e informacional.

Fonte: Ghemawat (2001), adaptado pelo autor (2025).

Os quatro construtos são colocados separadamente com intuito de uma distinção analítica, já que suas bases e motivações são diferentes e, com isso, as oportunidades e desafios que os permeiam também são distintos. No entanto, tal composição não impede que as dimensões acabem por se entrelaçar constantemente: é difícil imaginar dois países com proximidade administrativa que também não possuam, por exemplo, curtas distâncias culturais (Ghemawat, 2018).

O crescimento das tecnologias informacionais e a atualização das comunicações globais vem sendo utilizadas, de acordo com Ghemawat (2001), como argumentos na formação de uma homogeneidade mundial onde a distância institucional perderia sua importância até tornar-se em um conceito morto. No entanto, o autor entende que tal presunção é perigosa para os negócios, já que as diferenças ainda continuam existindo e seus efeitos permanecem presentes nas decisões organizacionais.

O modelo é visto por alguns estudos da literatura internacional como o argumento mais compreensível e abrangente dentro do espectro da distância institucional (Srivastava; Singh; Dhir, 2020) e também relevante por capturar a importância dos fatores administrativo e econômico, para além das distâncias cultural e geográfica já ostensivamente abordadas dentro do campo (Malhotra; Sivakumar; Zhu, 2009), ofertando para a pesquisa em NI uma visão mais completa em relação ao fator da distância nos negócios (Hutzschenreuter; Kleindienst; Lange, 2016). Alguns estudos empíricos que utilizaram a taxonomia CAGE como forma de mensuração da distância institucional serão apresentados no texto que se segue.

A pesquisa de Malhotra, Sivakumar e Zhu (2009) realizada a partir de países de economia emergente entende-se como a primeira validação empírica do modelo CAGE, sugerindo que o *framework* possui relevância empírica e teórica no estudo do universo das aquisições do tipo *cross-border*. Os achados incluem efeitos positivos das distâncias administrativa e econômica; e negativos das variáveis cultural e geográfica, que prejudicariam a quantidade de aquisições efetuadas no período de tempo analisado pelo estudo.

A pesquisa de Kim *et al.* (2019) é particularmente interessante ao partir do princípio de que há diferenças de sensibilidade entre as indústrias que compõem um mercado, com umas mais sensíveis do que outras em determinadas dimensões do modelo CAGE empregado. Os autores encontraram que, além do fato de que as diferentes distâncias afetam o *trading* das indústrias de maneiras distintas, nem sempre indústrias mais e menos sensíveis apresentarão diferenças de trocas econômicas entre si: variável geográfica foi a única onde a sensibilidade exerceu um fator negativo significativo.

Antunes, Barandas e Martins (2019) trouxeram uma vertente qualitativa ao campo, estudando por meio de estudos de casos juntamente de companhias portuguesas as percepções gerenciais sobre a distância e as influências desta sobre as estratégias internacionais de empresas que possuem subsidiárias em outros mercados. Os achados sugerem sua influência perceptiva sobre as estratégias das organizações analisadas, com proeminência das dimensões

cultural e econômica em detrimento das dimensões geográfica e administrativa, que possuem um impacto menor.

O estudo de Shaheer e Li (2020) é especialmente relevante por analisar, a partir do modelo proposto, como as organizações que compõem a esfera digital se comportam quanto à sua velocidade de internacionalização, em um processo de adaptação às novas dinâmicas organizacionais ao desvincular-se das estratégias tradicionais de penetração. Realizando o estudo juntamente à aplicativos digitais, os autores encontraram que o tempo médio de internacionalização foi reduzido de anos para semanas; e que o ponto chave do crescimento da velocidade é o maior grau de adoção dos aplicativos por parte dos usuários: quanto mais usuários de países estrangeiros começarem a utilizar seus produtos e serviços, mais rápido e eficientemente as organizações adentrarão em outros mercados.

No entanto, os autores complementam que, apesar dos empreendedores atuais perceberem menos as distâncias institucionais CAGE como uma barreira à internacionalização, estas ainda representam, sim, impeditivos: quando elas se mostram altas, é possível inferir que a adoção dos usuários estrangeiros é menor, e estratégias como compartilhamento do uso pelo consumidor nas redes sociais (em maior grau) e criação de comunidades virtuais de usuários (em menor grau) podem ser as grandes alternativas para reversão de cenário (Shaheer; Li, 2020).

Ainda dentro do âmbito digital, a pesquisa de Lee, Pattnaik e Gaur (2023) segue na mesma corrente de pensamento que o estudo de Shaheer e Li (2020), encontrando que as dimensões culturais, econômicas e geográficas seriam barreiras na internacionalização de firmas digitais, mais especificamente no processo de escolha de novas locações dessas empresas. A exceção nos achados traduz-se na dimensão administrativa, provavelmente advinda de regras e regulações com âmbito global que foram estipuladas recentemente e que reduziram os custos de transação.

Os autores também encontraram que o tipo de transação também é influenciado pelo construto: empresas B2B (*business to business*, que negociam com outras organizações) sofrem menos influência negativa do que as do tipo B2C (*business to consumer*, negociando diretamente com os consumidores) (Lee; Pattnaik; Gaur, 2023), o que conversa diretamente com os achados da pesquisa de Shaheer e Li (2020) sobre o impacto das atitudes dos usuários e sua adoção ou não sobre os resultados das organizações digitais.

Complementando o debate sobre a esfera digital, o trabalho de Li *et al.* (2023) encontra impactos restritivos das dimensões cultural e econômica, enquanto a administrativa e

geográfica possuem efeitos diminutos. Os autores dialogam por um caminho interessante ao trazer uma expansão teórica do modelo CAGE a partir da proposta de inclusão da dimensão virtual no *framework* e transformando a sigla em “CAGEV”, ao considerar que as inovações digitais trazidas pelas organizações e dinâmicas subsequentes se dão no espaço virtual, distanciando-se do ambiente físico no qual o autor do modelo inicial utilizou-se como base para desenvolvimento.

2.5.1 Distância cultural

O conceito de distância cultural traduz-se no grau em que os valores culturais de um determinado país se diferem dos valores de outro país. Firms que se expandem internacionalmente precisam de ajustes em seu negócio para enfrentar desafios como as diferenças linguísticas, de estilos de vida, padrões culturais e preferências de consumo (Sousa; Bradley, 2006).

Esses ajustes, chamados pela literatura de aculturação, são mais suscetíveis ao fracasso quando o processo é mais exigente, em uma relação diretamente proporcional; o modo de entrada escolhido e a existência ou não de parceiros nesse processo também influenciarão os tipos e níveis de distâncias culturais a serem enfrentados (Barkema; Bell; Pennings, 1996).

A distância cultural, contudo, é uma métrica difícil de ser efetivamente capturada dada a natureza complexa e intangível que a cultura possui. Algumas variáveis, por exemplo, como a linguagem e a religião, são normas mais abstratas e, por consequentemente, mais complicadas de serem mensuradas (Zhou *et al.*, 2021).

A variável cultural é uma das ideias mais longevas quando se estuda sobre distâncias e, colocando-a dentro de um contexto voltado aos os negócios internacionais, eclode o trabalho de Hofstede (1980) com suas cinco dimensões culturais para comparativos entre países: distância para o poder, especialmente por parte dos menos poderosos; individualismo *versus* coletivismo; aversão às incertezas; masculinidade *versus* feminilidade; orientação para o longo prazo *versus* curto prazo.

As dimensões de Hofstede são as mais comumente utilizadas na literatura sobre distâncias culturais (Galdino; Gordon; King, 2022; Zhou *et al.*, 2021), já que seu estudo é considerado como seminal ao ter catapultado o conceito de cultura dentro das pesquisas relacionadas aos negócios (Shenkar; Luo; Yeheskel, 2008). Alguns aspectos, no entanto, são criticados e descredibilizados, especialmente nas figuras da validação interna das dimensões e

da metodologia de construção das escalas (Kogut; Singh, 1988); e da subjetividade inexistente em algumas das dimensões, tornando-as em elementos objetivos (Minkov; Kaasa, 2022).

Um dos estudos a utilizar as referidas dimensões de Hofstede é o de Kogut e Singh (1988), que a partir destas foi capaz de desenvolver um índice referente às distâncias culturais. Os autores partiram do pressuposto de que quanto mais distante culturalmente um país for, mais provável será a chance de adoção de uma *joint-venture* com uma organização local para redução de riscos ao invés de um investimento *greenfield*, realizado individualmente.

Apesar dessa dimensão ser entendida como um inibidor da performance internacional das organizações (Malhotra; Sivakumar; Zhu, 2009; Srivastava; Singh; Dhir, 2020), movimentos realizados por estas em prol de um maior conhecimento sobre países culturalmente distantes nos quais se opera ou se pretende operar são capazes de reduzir os efeitos negativos, entendendo-se também que a integração das capacidades da empresa são importantes na diminuição das barreiras culturais (Galdino; Gordon; King, 2022).

Os estudos acima, naturalmente, dispõem suas análises a partir de uma lógica tradicional de internacionalização, na qual as dinâmicas físicas são regra. Em um contexto mais atual, dentro de um cenário condizente com o mundo globalizado, é sabido que firmas digitais, ainda que capazes de reduzir as diferenças com o uso da tecnologia, sofrem com as barreiras impostas pela distância cultural (Shaheer; Li, 2020; Lee; Pattnaik; Gaur, 2023; Li *et al.*, 2023). Nessas organizações, uma alternativa encontrada quando tais barreiras impedem a fungibilidade de ativos, ou a substituição de bens pela mesma espécie, traduz-se na execução de investimentos diretos estrangeiros no país hospedeiro (Stallkamp; Chen; Li, 2023), entendendo que investimentos de cunho tradicional ainda podem ser uma alternativa palpável para a solução ou atenuação do problema.

2.5.2 Distância administrativa

As distâncias administrativas ocorrem a partir de diferenças entre as leis, políticas e arranjos institucionais que conduzem uma determinada nação e que geralmente emergem de processos políticos, sendo incentivadas ou instauradas pelos corpos governamentais (Ghemawat, 2018).

Podem ter origem histórica, como a existência ou não de laços colonialistas; ou baseados em fatos mais contemporâneos, como a associação em determinados blocos econômicos e/ou geopolíticos. Em geral, as distâncias dessa dimensão possuem uma característica de bilateralidade, compostas de hostilidades mútuas entre os países; no entanto,

também podem ser unilaterais: a imposição de barreiras tarifárias e protecionismos à indústria local é um claro exemplo de distância administrativa criada unilateralmente (Ghemawat, 2001).

Os fatores institucionais também estão estritamente ligados às distâncias administrativas, já que vazios presentes nos arranjos como problemas de regulação nos negócios, instabilidade política e falhas em sistemas bancário e judiciário são exemplos que desencorajam a internacionalização de empresas (Igwe; Kanyembo, 2019).

Nesse contexto, estudos empíricos atestam que as distâncias institucionais são elementos enfraquecedores da atividade internacional (Kostova *et al.*, 2020; Swoboda; Sinning, 2022). Em algumas dinâmicas estudadas, a retração é significativa a ponto de ocasionar o fenômeno da “desinternacionalização” (Yan *et al.*, 2023). As divergências políticas que advém a partir das posições políticas adotadas por dois países em uma relação geram um risco político influenciador de performances das empresas multinacionais, tanto nas economias emergentes como naquelas mais desenvolvidas (Hasija; Liou; Ellstrand, 2020; Prasad; Thenmozhi; Hu, 2020).

A direção do efeito (positivo ou negativo) das distâncias administrativas em um curto prazo são influenciadas pela organização em expansão e pelo desenvolvimento institucional do país hospedeiro. Em longo prazo, as distâncias administrativas são influenciadas positivamente pela integração das capacidades da organização e as distâncias institucionais são afetadas positivamente pelos efeitos de transferência (Galdino; Gordon; King, 2022).

Algumas pesquisas percebem pouca significância da distância administrativa nas empresas digitais (Lee; Pattnaik; Gaur, 2023; Li *et al.*, 2023), encontrando que o formato tradicional dessa dimensão não engloba as regulações administrativas que perpassam pelas inovações digitais, como a segurança de dados e a proteção de privacidade, por exemplo (Li *et al.*, 2023). Outros autores encontram que as os fatores institucionais ainda estão em um processo de adaptação para o mundo digital, especialmente nos fatores formais, que necessitam de atualizações por parte dos desenvolvedores de leis/políticas/regulações (Meyer *et al.*, 2023).

2.5.3 Distância geográfica

A variável geográfica é, possivelmente, a primeira dimensão que surge mentalmente quando a palavra “distância” é mencionada. No entanto, ela é comumente atrelada apenas à distância física – quanto maior a distância entre dois países, consequentemente a distância geográfica será maior (Ghemawat, 2018).

Contudo, é também entendido que a dimensão geográfica vai além da distância física com a inclusão de outros fatores: presença (ou ausência) de fronteiras comuns; acesso à rios e oceanos; infraestrutura interna de transportes e comunicações; diferenças climáticas e de fuso horário são exemplos de características a serem consideradas na mensuração de uma distância geográfica (Ghemawat, 2001, 2018). A qualidade da infraestrutura e características locais influenciarão custos relacionados à logística e comunicações, impactando o comércio e investimentos estrangeiros que ocorrem entre países (Berry; Guillén; Zhou, 2010).

Os efeitos da distância geográfica são consistentemente negativos, especialmente para as indústrias mais sensíveis à ela (Kim *et al.*, 2019). Segundo Galdino, Gordon e King (2022), isso se dá devido aos custos de coordenação das atividades e a imprecisão na comunicação entre as partes. Custos de governança e de monitoramento também são citados por outras fontes (Zhang; Gu, 2021) como limitações da esfera geográfica.

A infraestrutura de um país é capaz de afetar negativamente a lucratividade de uma firma internacional (Liu *et al.*, 2021), especialmente se há operações físicas na equação. No entanto, outros exemplos também mostram que infraestruturas eficientes e boa qualidade são capazes de reduzir as distâncias geográficas e gerar um efeito positivo (Zhang; Gu, 2021). Assim, alguns autores entendem que é preciso inspecionar previamente o contexto e levar em consideração o nível de análise (individual ou regional) e o tipo negócio da empresa: para empresas tradicionais com produtos físicos, a infraestrutura logística pode vir a ser o melhor indicador; já em empresas com produtos e/ou serviços digitais, a identificação dos centros geográficos de um país são a melhor métrica (Ojala, 2015).

Apesar do clamor de que a digitalização quebra barreiras e diminui os entraves geográficos, a literatura referente às empresas digitais ainda percebe a distância geográfica como um fator negativo (Shaheer; Li, 2020; Stallkamp; Chen; Li, 2023; Lee; Pattnaik; Gaur, 2023), que restringiria interações transnacionais, causando um maior distanciamento cultural e, conseqüentemente, uma rejeição à bens relacionados com outros países.

2.5.4 Distância Econômica

A dimensão econômica compreende os elementos que impactam a performance econômica *cross-border*, excluindo-se aqueles considerados nas outras dimensões que, por ventura, também impactam o campo econômico. São incluídos na variável o tamanho da economia de um país, além das métricas que perpassam o individual, como renda *per capita* e o poder de consumo da população. É sabido que países mais ricos possuem um maior

engajamento em atividades internacionais na comparação com seus pares mais pobres (Ghemawat, 2018).

A distância econômica pode se desenvolver por diferentes caminhos: nações emergentes e desenvolvidas, apesar da grande disparidade econômica entre ambas, podem cultivar boas relações comerciais devido às suas dinâmicas produtivas internas, com os países emergentes responsáveis por matérias-primas desejadas pelos países desenvolvidos, que no lugar entregam itens processados (Le, 2017).

Alguns estudos apontam o impacto negativo das grandes distâncias econômicas nas relações internacionais (Antunes; Barandas; Martins, 2019; Choi; Chung; Young, 2019). Por outro lado, outras pesquisas encontram que uma maior distância econômica tem efeitos positivos pelo fator das firmas multinacionais incorporarem capacidades advindas das instituições dotadas de uma maior liberdade econômica (Prasadh; Thenmozhi; Hu, 2020). Nas organizações digitais, ela é vista como um fator negativo (Shaheer; Li, 2020; Lee; Pattnaik; Gaur, 2023; Li *et al.*, 2023), prejudicando elementos como a velocidade de penetração e a escolha de novos mercados.

3 METODOLOGIA

Na presente seção, serão apresentados os componentes metodológicos que fazem parte desta dissertação: a tipologia da pesquisa, com a disposição mais detalhada do método *grounded theory* utilizado no estudo; os participantes escolhidos para compor o estudo e os critérios utilizados nesse processo de seleção; a coleta de dados e como ela se dará durante a pesquisa; e, por fim, a análise dos dados coletados.

3.1 Tipologia da Pesquisa

A presente pesquisa teve como abordagem adotada o tipo qualitativo: ele permite a realização de estudos aprofundados sobre uma variedade ampla de tópicos, estudando significados, opiniões e perspectivas de indivíduos e organizações que retratam as condições contextuais desses atores (Yin, 2016). Nesse contexto, as regularidades são preteridas em prol da compreensão dos agentes, buscando descobrir com a menor distância possível do ambiente estudado as motivações que levaram esses agentes a agir de determinada maneira (Godoi; Balsini, 2006)

No que se refere aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como exploratória, já que ela busca tratar de tópicos novos ou pouco investigados, nos quais o pesquisador ouve os participantes e procura desenvolver as ideias destes; e também descritiva, já que procuram descrever temáticas e relacionar as variáveis apresentadas, comparando grupos e gerando hipóteses de estudo (Creswell, 2010).

A pesquisa foi construída a partir do emprego da *grounded theory* (teoria fundamentada, ou *GT*) como método para coleta e análise dos dados. Desenvolvida por Glaser e Strauss (1967), a teoria pode ser conceituada como as diretrizes sistemáticas e flexíveis utilizadas para coletar e analisar dados objetivando a construção de teorias fundamentadas nos próprios dados em questão (Charmaz, 2009). Ela configura-se como uma interessante estratégia de pesquisa que visa a contribuição teórica sobre um determinado tema estudado (Cepellos; Tonelli, 2020).

Os procedimentos da *grounded theory* permitem ao pesquisador o exame de temas e comportamentos relacionados sob diferentes ângulos, auxiliando no desenvolvimento de explicações compreensivas. Esse esquema proposto permite que novas ideias eclodam a partir de problemas velhos ou que novos campos e temáticas possam ser investigados ao se desvendar crenças e significados nas entrelinhas das ações (Corbin; Strauss, 2015).

Uma característica pertinente da teoria fundamentada é a ciclicidade entre a coleta de dados e a análise destes. É importante e essencial que ambos os procedimentos sejam feitos

concomitantemente, a fim de que a partir das primeiras análises, novos construtos e conceitos derivados dessa análise inicial surjam e sejam inseridos nas próximas coletas (Corbin; Strauss, 2015).

A pesquisa de Leite (2023), que busca ofertar um caminho metodológico para pesquisas através da *GT*, percebe três vertentes distintas que compõem a teoria: a clássica, defendida por Glaser, onde as categorias tem obrigatoriamente que advir dos dados, sem qualquer tipo de pressupostos e hipóteses; a versão sistemática, trazida por Strauss e Corbin, onde as categorias e problemáticas já seriam pré-concebidas antes do início da coleta e análise; e a vertente construtivista, introduzida por Charmaz (2009), onde conceitos pré-existentes ocorrem e são levantados a fim de que se perceba diferenças e distinções dos dados coletados e do material teórico prévio que o pesquisador prepara e estuda.

Figura 4 - Vertentes da *Grounded Theory*

	GT Clássica	GT Sistemática	GT Construtivista
Pergunta de Pesquisa	Não há perguntas que identifcam o problema estudado. A pergunta só surge durante a coleta e análise.	Possui uma afirmação que guia a pesquisa, servindo para restringir e gerenciar a investigação.	Pode haver. É importante que se tenham conceitos sensibilizantes, interesses pessoais e disciplinares para guiar a pesquisa em seu início.
Tipos de dados utilizados	"All is data" (tudo são dados)	Indiferente. As observações são mais utilizadas.	Entrevista semi-estruturada e análises textuais. É realizada uma co-construção de dados.
Categorias principais	Emerge quase que magicamente e é incluída na pesquisa.	Fazê-la emergir requer manipulações de dados. Não há uma categoria principal única.	Existe uma categoria principal única.
Tipos de codificação	Substantiva teórica.	Aberta, axial e seletiva.	Inicial, focalizada, axial e teórica.

Fonte: Leite (2023), adaptado pelo autor (2025).

Na presente pesquisa, optou-se por seguir a perspectiva construtivista da *GT*, a partir da possibilidade desta vertente de abrigar alguns elementos importantes para o estudo e que foram pré-estipulados antes da fase de coleta de dados, como a pergunta de pesquisa, objetivos e categorias. As outras perspectivas aqui elencadas apoiam-se mais fortemente nos dados, construindo os elementos citados anteriormente apenas a partir da coleta, análises e achados provenientes dos dados. A escolha pela vertente construtivista permite a utilização da pergunta de pesquisa e objetivos desenvolvidos nas fases anteriores de construção da dissertação (projeto

e qualificação), além do abrigo do *framework* CAGE, desenvolvido por Ghemawat (2001), e suas respectivas dimensões na pesquisa, que aqui acabam por tornar-se em categorias. Todos esses elementos reunidos acabam por servir de balizadores da pesquisa, compondo o desenvolvimento das fases subsequentes da pesquisa, desde a construção do arcabouço teórico até a discussão dos achados empíricos, teóricos e gerenciais.

3.2 Empresas participantes da pesquisa

Nesta pesquisa de dissertação, foram estipulados como participantes da pesquisa organizações *born digital* nascidas no Brasil e que realizaram qualquer tipo de expansão internacional durante sua trajetória. O país, dentro de um contexto latino-americano, foi escolhido por suas nuances e dinâmicas ainda sub-exploradas dentro da temática dos negócios internacionais (Cuervo-Cazurra, 2016), além de ser o estrato locacional onde a presente pesquisa está inserida. Esse fato é importante por promover uma maior familiaridade com eventuais elementos discursivos que surgem durante a fase da análise dos dados.

Ademais, de acordo com o relatório sobre empresas *start-ups* latino-americanas e caribenhas da Cepal, o posto de país com a maior concentração de novas empresas digitalizadas na região é ocupado pelo Brasil (57,7%), com larga vantagem em relação ao segundo colocado (México, 11,7%) (Mageste *et al.*, 2024). Assim, a opção por buscar contato com empresas brasileiras para constituírem o posto de participantes do estudo foi consolidada. Foram contatadas, através de *e-mail* e da rede social *Linkedin*, 68 organizações que atendem os pré-requisitos estipulados. Dentro desse conjunto inicial de empresas, 6 organizações retornaram o contato inicial aceitando a participação na pesquisa e realizando efetivamente as entrevistas. Uma das organizações participantes foi descartada devido aos dados coletados serem insuficientes para as pretensões analíticas da pesquisa. O conjunto final de empresas está no Quadro 1 disposto abaixo:

Quadro 1 - Lista de empresas

Empresa	Atividade	Ano de Fundação	Ano de Início da Atividade Internacional	Atividade Internacional	Figura entrevistada
Tech-E1	Software de gestão de serviços	2015	2021	16 países	CEO
Tech-E2	Software de reserva de mesas e estações de trabalho	2013	2019	28 países	CEO
Edu-E3	Software de segurança e logística escolar	2015	2020	12 países	CEO
Agro-E4	Software agrícola	2020	2021	2 países	CEO
Fin-E5	Serviço de <i>Private Banking</i>	2021	2023	4 países	CEO

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A taxa de retorno das empresas aos convites para entrevista orbitou em torno de 8,8%, baixo percentual que denota a dificuldade de acesso às organizações inseridas no escopo de participantes da pesquisa, dada a pouca abertura destas para a participação em trabalhos de cunho acadêmico. As próximas subseções serão responsáveis por apresentar um sucinto perfil das organizações participantes desta pesquisa, contendo principalmente elementos como a motivação de fundação dos negócios, os produtos/serviços oferecidos, além de marcos e dados relevantes na contação da trajetória das empresas.

3.2.1 Tech-E1

A Tech-E1 Tecnologia é uma *born digital* brasileira nascida no ano de 2015 a partir dos esforços de quatro sócios, que se uniram com a premissa de desenvolver um software para as empresas que possuem equipes externas, que vão à campo, uma gestão eficiente do trabalho destes grupos. Através do sistema, as firmas podem acompanhar o status de cada atividade realizada externamente, além de também ofertar funcionalidades como a confecção de rotas eficientes e a roteirização das atividades a serem feitas durante o dia (Agência Sebrae de Notícias, 2018).

A motivação principal da criação da Tech-E1 advém de um empecilho corriqueiro na vida profissional pregressa do CEO: no período em que era líder de outra empresa brasileira, especializada no desenvolvimento e suporte de gravadores telefônicos, esta sofria constantemente com problemas decorrentes do controle das equipes externas e sucessivas falhas de comunicação com estas, ocasionando em frequentes reclamações de clientes e perda de recursos financeiros e de tempo com retrabalhos.

Enquanto CEO desta organização, foram buscadas soluções corporativas capazes de solucionar o problema. A procura por produtos nacionais não obteve êxito, e os serviços estrangeiros só eram oferecidos em inglês, o que representava uma barreira linguística para os técnicos, que majoritariamente não tinham o domínio do idioma. A empresa então passou a realizar a gestão de forma interna, com uma espécie de metodologia própria.

Na impossibilidade de crescer internamente onde estava, O CEO resolveu buscar o empreendedorismo como alternativa. A partir de uma sugestão do proprietário da organização onde trabalhava, que o incentivou a trabalhar na solução e lança-la como um negócio, a Tech-E1 foi fundada em 2015, na cidade de Goiânia. O produto principal, carro-chefe da empresa, chegou ao mercado no ano seguinte. No de 2017, vieram os primeiros aportes financeiros oriundos de investidores. Em 2021, deu início à sua internacionalização rumo a outros países.

Já em 2022, a organização lançou a seu braço financeiro, mais especificamente uma conta digital que objetiva realizar a intermediação das transações financeiras entre empresas e seus prestadores de serviços. Atualmente, a empresa possui mais de 6 mil clientes e cerca de 80 mil usuários ativos em sua plataforma.

3.2.2 Tech-E2

A Tech-E2 é uma *born digital* brasileira que funciona como uma SaaS (*software as a service*, ou *software* como um serviço, no português): ela se caracteriza por oferecer para organizações contratantes a gestão de suas estações de trabalho físicas, pautadas em um modelo cada vez mais recorrente de trabalho híbrido adotado no meio organizacional.

Essa gestão inclui funcionalidades como o mapeamento dos espaços de trabalho, através de plantas dos escritórios, onde os funcionários podem efetuar reservas de mesas e salas de reunião para os períodos onde o expediente seja presencial; sistemas de chamados para serviços práticos e/ou administrativos, interagindo com a estrutura da empresa; controle dos acessos dos espaços de trabalho, facilitando a circulação de colaboradores e convidados; dashboard do ambiente, com dados e relatórios que monitoram as ocupações físicas em tempo real e ajudam a compreender como os funcionários agem e se comportam, entendendo com mais clareza o ambiente de trabalho.

Surgida no ano de 2013 na cidade de Porto Alegre, o formato atual da Tech-E2 se desenvolveu a partir de uma pivotagem realizada pelo CEO em seu negócio. Nascida com outro nome, a empresa anteriormente desenvolvia um software para a gestão operacional de *facilities* e tinha como clientes empresas especialmente nos setores de limpeza e manutenção (Silva, 2022). No meio dessa trajetória, foi percebido que os resultados não estavam sendo satisfatórios e que havia uma possibilidade de caminho diferente a ser percorrido pela empresa, apostando – arriscadamente, segundo o entrevistado – no setor ainda pequeno, porém crescente, de gestão de estações de trabalho.

Em 2018, a empresa começou sua preparação para a mudança de rota, lançando seu novo produto e modelo de negócio no ano seguinte, com a mudança de nome inclusa. O novo direcionamento obteve bons resultados iniciais, conquistando em torno de 15 clientes até o final de 2019. A pandemia de COVID-19 em 2020 impulsionou fortemente a demanda pelo serviço, a partir da necessidade de adoção de escalas híbridas: a Tech-E2 passou dos anteriores 15 para 120 clientes ao final do ano, multiplicando sua base de consumidores e adentrando em outros

mercados pelo globo. Hoje a empresa conta com aproximadamente 400 clientes em sua cartela de negócios.

3.2.3 Edu-E3

A Edu-E3 é uma born digital fundada no ano de 2015 na cidade de Santo André, localizada na região metropolitana de São Paulo. A ideia para a criação da empresa surgiu em 2013, a partir de um complicado momento diário do CEO da empresa: a busca de seus filhos na escola. A tradicional fila de carros tornava o processo lento e muitas vezes inseguro – era comum que pais e filhos ficassem longos períodos de tempo do lado de fora da escola esperando uns aos outros. Ele então passou a trabalhar em uma solução para esse transtorno comum não só em sua vida, mas também em muitas famílias espalhadas pelo Brasil e por outros países do mundo.

Após a ideia inicial, a organização começou suas atividades dois anos depois sob o nome de Filhos sem fio, com a promessa de deixar o processo de saída de crianças e adolescentes das escolas mais rápido e seguro – segundo o CEO e entrevistado, nas instituições usuárias de seu sistema o tempo de espera caiu em torno de 75%.

Com os sucessivos elogios oriundos dos pais que a utilizavam, acreditando que o serviço conferia mais segurança para seus filhos, o CEO e sua empresa trabalharam para ofertar mais funcionalidades à ferramenta: rastreamento de transporte escolar; validação de estudantes, responsáveis e funcionários; reconhecimento facial e digital; detecção de bullying por meio de visão computacional e inteligência artificial, conferindo à organização características de plataforma com variados módulos, em relação ao passado de aplicativo unidimensional.

Em 2020, ocorreu o início concreto das operações internacionais da empresa; em 2021, a organização unificou suas diferentes marcas utilizada no mercado nacional e internacional – na Edu-E3, marca adotada a partir de uma sugestão de um cliente e que permanece até hoje. Atualmente a empresa conta com cerca de 400 escolas em sua cartela de clientes, atendendo em torno de 140 mil estudantes e 220 mil pais e responsáveis.

3.2.4 Agro-E4

A Agro-E4 é uma born digital brasileira fundada no ano de 2020 em Passo Fundo, cidade do interior do Rio Grande do Sul. A empresa possui como produto sua plataforma digital que fornece, a partir de dados de pesquisas e algoritmos relacionados à Inteligência Artificial,

recomendações aos produtores agrícolas sobre o manejo de fungicidas em suas produções de soja e trigo.

A organização foi fundada por a partir de uma fusão entre três fortes aspectos da história do CEO: o agronegócio – sua família possui propriedades rurais produtoras no interior do Rio Grande do Sul – a tecnologia – ele começou a trabalhar com informática e programar aos nove anos de idade – e o empreendedorismo – ele se considera como um empreendedor serial, iniciando sua trajetória com catorze anos e tendo fundado outras nove empresas antes da Agro-E4.

Anos antes da fundação, o CEO já havia migrado para a área digital, fundando e trabalhando em outras empresas start-ups; a partir de um encontro ocasional com outro sócio-fundador em um aeroporto, que havia sido seu professor na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), veio a conversa na busca por criar uma solução que efetivamente gerasse impacto e aumentasse a produtividade agrícola de quem a utilizasse.

A plataforma começou a ser preparada em 2017, perpassando por um período de três anos de desenvolvimentos e planejamentos até ser lançada comercialmente no ano de 2020. Logo em seguida, no de 2021, iniciou a sua operação internacional. Já atendeu, ao longo de sua curta trajetória, cerca de mil clientes detentores de quatro mil fazendas.

3.2.5 *Fin-E5*

A Fin-E5 é uma born digital brasileira fundada no ano de 2021 na cidade de São Paulo (SP). A empresa se caracteriza como um *private banking* voltado para líderes de empresas *start-ups*, que podem realizar investimentos sem a necessidade de capital líquido, utilizando-se apenas de ações oriundas de suas próprias organizações.

Tal nicho específico de consumidores possui uma particularidade característica de possuir um patrimônio pessoal dotado de pouca liquidez e fortemente composto por participações acionárias. Entendendo essa especificidade, a *Fin-E5* passou a ofertar no mercado oportunidades de investimentos para os empreendedores interessados, que poderiam promover uma diversificação de seu patrimônio, além de criar um senso de sociedade e coletividade, já que todos os investidores ao adentrarem no serviço passam a ser tornar sócios dentro do mecanismo criado pela empresa.

A motivação principal para o desenvolvimento da organização se deu pela percepção dos sócios de que há muitos negócios que transitam pelo meio empreendedor atendendo necessidades e oferecendo soluções para as pessoas jurídicas, mas poucas empresas fazendo o

mesmo pelas pessoas físicas, aqui representadas pela figura do fundador/líder/CEO. A empresa iniciou suas atividades no final do ano de 2021, com os primeiros testes do serviço e de demanda. No ano seguinte começaram-se as contratações e chegadas de novos usuários. No ano de 2023, iniciou seu processo de internacionalização. Atualmente, conta com mais de 150 empreendedores em sua cartela de clientes.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados é definida por Creswell (2010) como um método vasto de pesquisa que permitirá aos pesquisadores conhecer mais sobre um determinado tema em questão. Dentro da abordagem qualitativa, o autor explica que a coleta de dados pode se dar através de observações, entrevistas, documentos e materiais audiovisuais.

Na presente pesquisa, os dados foram obtidos de forma primária, através de entrevistas em profundidade a partir de roteiros abertos produzidos pelo pesquisador e aplicados junto às empresas estudadas; e de forma secundária, com dados provenientes de fontes relacionadas e úteis às temáticas.

O processo de seleção das organizações e os movimentos de contato realizados juntamente a elas foram descritos na subseção anterior, que versa sobre os participantes da pesquisa. As entrevistas ocorreram integralmente de forma remota, através do serviço de comunicação *Google Meet*, entre os meses de outubro e dezembro de 2024. Os encontros tiveram um período de duração de 1 (uma) hora em média, com os entrevistados baseados tanto no Brasil como em outros países, por ventura de suas atividades profissionais relativas às organizações.

Sob a influência da *grounded theory*, o roteiro a ser utilizado na pesquisa foi desenvolvido a partir das quatro dimensões do modelo CAGE, mas com perguntas dotadas da maior amplitude possível, a fim de que outros elementos que destoem das dimensões iniciais eventualmente surjam durante as entrevistas e possam enriquecer o processo de análise, contribuindo teoricamente com as temáticas abordadas pelo estudo. O Quadro 2 abaixo contém o roteiro de perguntas elaboradas, com suas principais referências utilizadas como suporte teórico:

Quadro 2 - Roteiro de perguntas

Perguntas	Referências
1) Qual o país de origem da organização? 2) Qual o ano de fundação? 3) Qual o número de funcionários? 4) Quais as principais motivações de fundação da organização?	N/A
5) Como a empresa adentrou em outros países?	Brouthers e Hennart (2007).

6) Existe algum tipo de operação física ou parceria local? ou todas as operações são feitas à distância? 7) Você acha que a digitalização da empresa influenciou nesse aspecto? Explique.	Vadana <i>et al.</i> (2021).
8) Em quais países a empresa opera hoje? 9) Como esses países hospedeiros foram escolhidos? Existiu algum critério? Alguma oportunidade ou vantagem que justifique?	Jain, Kothari e Kumar (2016); Nielsen, Asmussen e Weatherall (2017).
10) A digitalização da empresa influenciou esse processo de escolha? Se sim, de que forma? Se não, por qual motivo?	Lee, Pattnaik e Gaur (2023).
11) Analisando o processo de internacionalização como um todo, é possível julgar que ele foi rápido ou lento? 12) Como se deu o processo de internacionalização inicial para o primeiro país hospedeiro? Quanto tempo ele levou? 13) E para os países hospedeiros seguintes? Foram mais rápidos ou mais lentos que o primeiro?	Oviatt e McDougall (2005); Casillas e Acedo (2013).
14) Você acha que a digitalização impactou na velocidade de internacionalização da empresa? De que forma isso aconteceu?	Shaheer e Li (2020).
15) Você percebe a atuação da sua firma mais como global ou regional? Por favor, detalhe.	Rugman e Verbeke (2004); Verbeke e Asmussen (2016).
16) Em geral, existiram barreiras culturais? 17) As diferenças de idioma e estilo de vida das pessoas dos novos países foram um problema? Explique. 18) E os padrões culturais desses indivíduos? Religião, valores, crenças, por exemplo. Significaram algum empecilho? 19) E para superar essas barreiras? O que você acha que foi essencial/necessário para tal?	Ghemawat (2001); Sousa e Bradley (2006).
20) Existiram regras locais do país hospedeiro que significaram barreiras extras? Leis, regulações, tarifas, burocracias em geral, por exemplo. 21) O ambiente político do país influenciou na entrada e operação da empresa? Se sim, de que forma?	Ghemawat (2001, 2018); Hasija, Liou e Ellstrand (2020).
22) A distância geográfica foi uma questão decisiva para a empresa? Ela representou efetivamente uma barreira? 23) A infraestrutura do país local representou alguma dificuldade para as operações?	Ghemawat (2001, 2018).
24) Você acha que o tipo de produto/serviço ofertado teve algum tipo de influência nas questões geográficas?	Kim <i>et al.</i> (2019).
25) A economia do país foi uma barreira para a empresa? 26) A empresa já evitou alguma expansão para um país por motivos econômicos locais?	Ghemawat (2001, 2018).

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Entende-se que o questionário acima não é um instrumento imutável e inflexível. Por ter um caráter semiestruturado, ele pode não ser aplicado fidedignamente durante o ato das entrevistas, a depender de seu decorrer. Algumas perguntas sofreram supressões, alterações e adições desde o início da realização das entrevistas, a partir da análise e codificações iniciais, a fim de deixar o roteiro mais adequado para o contexto da pesquisa, além de buscar validação nas entrevistas subsequentes para determinados achados teóricos encontrados nesse processo de coleta; tal movimento é comum e incentivado pela *grounded theory* em sua aplicação.

3.4 Análise dos dados

A análise dos dados será realizada inicialmente a partir do emprego da *grounded theory* para a codificação e análise. A codificação é o processo de ligação fundamental entre a coleta prévia de dados e a teoria que busca submergir da análise destes referidos dados, através da construção de uma estrutura analítica que integra os fatos e teorias (Charmaz, 2009). Em outras palavras, as codificações são importantes especialmente para sistematizar as informações coletadas, criando relações entre os códigos, categorias e subcategorias elencados, procurando assim explicar com maior fidedignidade o fenômeno em questão (Cepellos; Tonelli, 2020). Nesta pesquisa, a operação de codificação será realizada com o suporte do software ATLAS.ti, que é visto na literatura acadêmica como uma opção viável de auxílio nesse tipo de processo necessário para a *GT* (Costa; Itelvino, 2018).

A aplicação do ATLAS.ti dentro do protocolo da *grounded theory* se dá a partir da criação e gerenciamento de elementos constitutivos básicos que irão, futuramente, servir de apoio para a construção dos achados teóricos. O software será responsável por elaborar esquemas gráficos que combinem as conexões efetuadas entre códigos, citações e outros documentos primários anexados em sua interface, facilitando a visualização do pesquisador no processo de integração e exploração dos dados (Bandeira-de-Mello, 2006).

De acordo com a ótica construtivista de Charmaz (2009), processo de codificação é subdividido em quatro etapas. A primeira etapa se constituirá na codificação inicial, entendida como um reconhecimento introdutório aos dados, no qual o pesquisador fará análises iniciais que o permitirão tomar decisões posteriores quanto às categorias principais a serem elencadas nas outras fases.

Essa primeira parte do processo resultou em 88 códigos criados e distribuídos em 297 citações pinçadas dos documentos de transcrições. Algumas citações abrigaram múltiplos códigos, já que um mesmo trecho textual pode abordar e conjecturar sobre diferentes temáticas. Também foram desenvolvidos 8 memorandos (*memos*), pequenas notas de texto contidas no *software* que permitem ao pesquisador anotar *insights*, dicas e ideias sobre o processo e que podem ser úteis em algum momento posterior.

A segunda fase é entendida como a codificação focalizada. Nela, os códigos provenientes da etapa inicial mais significativos e/ou proeminentes serão utilizados para análises montantes vultosos de dados, a fim de perceber de tais códigos são adequados ou não para o processo. Assim, o pesquisador pode perceber quais códigos sobreviverão nas fases

análises e quais devem ser descartados, devido ao fato de não conseguirem explicar fidedignamente o que os dados mostram (Charmaz, 2009).

Na codificação focalizada, os códigos elencados inicialmente foram analisados cuidadosamente e aqueles julgados pelo pesquisador como pouco ou não-contribuintes de utilidade para o processo analítico foram descartados, juntamente com as citações órfãs (trechos de entrevista que estavam acopladas somente aos códigos descartados, sem nenhuma conexão com algum código de relevância para o processo). Após essa triagem, a pesquisa contou com 79 códigos distribuídos em 273 citações.

Em seguida, será aplicada a codificação axial, terceira etapa do processo. Aqui, as categorias e subcategorias precisam ser relacionadas pelo pesquisador, formando uma estrutura mais densa de relações em torno de um “eixo”, que seria a categoria. O propósito analítico principal dessa etapa é o de reagrupar os dados fragmentados e esmiuçados durante a codificação inicial com fins de fornecer uma maior coerência à análise (Charmaz, 2009).

A codificação axial realizou-se a partir da junção dos códigos em grupos de códigos, a partir de suas proximidades temáticas. Ou seja, aqueles códigos que se referem a um mesmo campo foram aglutinados em um grupo. Foram estipulados 14 grupos de códigos, que servirão de fase intermediária nas relações criadas pelo pesquisador. Com os grupos criados, foram desenvolvidas categorias maiores que os abriguem, novamente a partir de suas proximidades temáticas. Esse último processo resultou em 3 categorias, que juntamente dos grupos de códigos e dos códigos, serão apresentados ao final deste referente subseção.

Por fim, a última fase se traduz na codificação teórica. A partir dela, os códigos formados na fase focalizada são relacionados uns com os outros enquanto hipóteses a serem integradas na teoria proposta, em um fator integrativo essencial para os objetivos da *GT* (Charmaz, 2009). As próximas sessões, de resultados e da adjacente discussão destes resultados serão as responsáveis por desenvolver a codificação teórica.

Antes de iniciar a análise propriamente dita dos resultados, é necessário apresentar os códigos, grupos de códigos e categorias estipuladas a partir do volume de dados recolhido em campo. Alocar os códigos em grupos e estes em categorias nem sempre se mostrou uma tarefa fácil e intuitiva. Muitos dos elementos poderiam ser perfeitamente inseridos em mais de um local além dos quais eles já estão. A escolha tomada pelo pesquisador diante deste impasse foi de realizar a alocação de acordo com a maior proximidade temática, analisando-se o escopo geral daquela categoria (ou grupo), além do teor e do contexto das citações proferidas pelos entrevistados. O Quadro 3 a seguir contém as categorias, grupos e códigos estipulados:

Quadro 3 - Codificação dos dados

Categorias	Grupos de códigos	Códigos
Processo de internacionalização	Capacidades para internacionalização	“Apoio governamental” “Apoio institucional”, “Aprendizado/ <i>learning</i> de experiências anteriores” “Capacidades existentes” “Experiência prévia de internacionalização” “Falta de capacidades para o processo” “Preparação pré-internacionalização” “Programas governamentais com foco tradicional”
	Particularidades da internacionalização	“Captação internacional de clientes” “Densidades como fator de escolha na internacionalização” “Dificuldade do B2B em relação ao B2C” “Escolhas de mercados para a internacionalização” “Foco em México e Colômbia” “Impacto da pandemia” “Inexistência do produto no mercado nacional” “Início concomitante em países diferentes” “Início da internacionalização” “Início orgânico de internacionalização” “Internacionalização para captação de vantagens” “Internacionalização planejada” “Nicho específico de mercado” “Percepção da necessidade do timing para a internacionalização” “Percepção negativa da atuação no processo” “Poucas pretensões no processo de internacionalização” “Pretensões de operar nos EUA e Europa” “Processo de entrada em novo mercado” “Processos distintos para países distintos” “Retenção de clientes internacionais” “Sucesso inicial do processo” “Tamanho da operação internacional” “Tamanho de mercado pouco atrativo” “Transmissão do produto da filial brasileira para a matriz”
	Modo de entrada	“Contato inicial presencial” “Estrutura física” “Operação internacional à distância” “Parceria local” “Percepção da necessidade de ter certa estrutura física”
	Velocidade	“Ciclo de venda lento” “Escalabilidade” “Maior velocidade para os países subsequentes” “Maior velocidade por ser um serviço digital” “Velocidade de internacionalização”
	Global vs. Regional	“Percepção global” “Percepção regional”

	Barreiras para a internacionalização	“Dificuldade de inserção em alguns países” “Forma de enfrentar as barreiras” “Produto não enfrentou barreiras”
Digitalização	Particularidades da digitalização	“Dificuldade da digitalização em mercados tradicionais” “Falsas aparências da digitalização” “Impacto da digitalização na internacionalização” “Impacto da digitalização na velocidade” “Impacto da digitalização no negócio” “Intangibilidade do produto digital” “Maior velocidade por ser um serviço digital” “Percepção de diferença entre a empresa e o seu produto”
	Maturidade digital	“Diferenças na maturidade digital” “Maturidade digital” “Maturidade do ecossistema digital”
Distância Institucional	Dimensão cultural	“Distância cultural” “Diversidade cultural” “Força da marca-país” “Sistema de horas” “Idioma” “Maior distância entre os colaboradores” “Proximidade cultural no setor” “Suposta predileção dos EUA por compras <i>online</i> ”
	Dimensão administrativa	“Correlação entre distâncias administrativa e econômica” “Distância administrativa” “Pouca Distância administrativa” “Distância política”
	Dimensão geográfica	“Distância geográfica” “Fuso horário”
	Dimensão econômica	“Alto investimento financeiro na internacionalização” “Custos menores na América Latina” “Distância econômica”
	Outros aspectos da distância	“Distância dentro de um mesmo país” “Influência do Brasil na América Latina” “Proximidade entre Brasil e América Latina” “Proximidade entre Brasil e México” “Relação forte entre os países hispânicos”

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A quarta seção da presente pesquisa consistirá em realizar análises a partir dos dados coletados na fase anterior do estudo, sendo dividida em três subseções, compreendendo as três categorias desenvolvidas no processo de codificação.

4.1 Processo de internacionalização das *born digital* brasileiras

A primeira categoria a ser dissecada nesta seção será a referente ao processo de internacionalização. O primeiro grupo, “capacidades para internacionalização”, refere-se especificamente as capacidades, aprendizados e apoios que permearam a internacionalização dos participantes estudados.

Apesar de todos os entrevistados terem experiências anteriores no campo do empreendedorismo e da gestão, apenas dois destes (Tech-E2 e Edu-E3) possuem experiências passadas em que o elemento da internacionalização foi presente. Ambos, em declaração, confirmam que já ter se internacionalizado no passado foi um fator determinante em sua jornada atual.

“Um dos clientes que começaram a adotar rapidamente, viram que a solução era bem robusta e já era universal. Com o aprendizado que eu tive na Suíça, eu já fiz esse produto internacionalizado. Então, ele já nasceu com inglês, produções em inglês, espanhol. Com uma camada de tradução que em tecnologia é muito importante” (Tech-E2, 2024).

“Com toda certeza cara, os aprendizados ajudaram na internacionalização até por exemplo... sei lá, eu estudei inglês quando era criança, mas eu usava muito pouco desde uns 20 e poucos anos de idade... a vergonha que eu passei a primeira vez que eu tive de apresentar um projeto para os gringos, eu travei e não consegui falar é um dos exemplos de aprendizado porque eu fiquei vermelho, roxo e o inglês não sabia. E dei sorte que enfim tinha um brasileiro junto que ajudou, a Americana lá entendia um pouco de português, então dei muita sorte. Mas aprendizados como esse, e muitos outros assim, você acaba carregando, né? e aí quando a gente começou a olhar para América Latina com mais cuidado, eu fui aprender espanhol. Para justamente conseguir estabelecer comunicação, essas coisas” (Edu-E3, 2024).

Algumas outras capacidades permissivas para a gestão internacional aparecem espontaneamente, como, por exemplo, o elemento da escalabilidade, mencionado pelo CEO da Agro-E4. O ato, descrito pelo entrevistado como “deixar blocos prontos” a serem montados com o decorrer das operações e da demanda, se relaciona com o âmbito da velocidade, já que essa alavancagem pré-programada é capaz de conferir mais rapidez ao processo. A atitude também se relaciona com o código “preparação pré-internacionalização”, já que o ato foi realizado antes mesmo da empresa iniciar suas operações comerciais; esse código também

emergiu exatamente nas entrevistas da Tech-E2 e da Edu-E3, onde a experiência interacional anterior dos CEO's os conferiu essa percepção e sensibilidade de efetuar uma preparação preliminar bem estruturada.

Outros códigos desse grupo se encontram no campo dos apoios, seja governamental ou institucional. Alguns dos entrevistados (CEO's da Tech-E2 e da Edu-E3) relevaram que já participaram de programas governamentais brasileiros e também estrangeiros, além de parcerias com instituições de fomento ao empreendedorismo, como a Endeavor, por exemplo. Alguns desses programas, contudo, ainda que realizem um trabalho de ótima qualidade no que se propõem, são pautados em uma concepção de organização muito tradicional, que manufatura produtos tangíveis e os exporta para outras localidades. Mudanças no escopo dessas iniciativas são essenciais para abrigar outros formatos de empresas, como por exemplo as nascidas digitais estudadas aqui.

O segundo grupo, “particularidades da internacionalização”, é o mais extenso em quantidade de códigos: são muitos os atributos que surgem em um processo de internacionalização. Para alguns, tudo se deu de forma planejada; para outros, no entanto, o processo ocorreu em um formato pouco esquematizado, e, em até certo ponto, “acidental”:

“A gente não teve esse processo de “quem sabe a gente internacionaliza”. A gente já nasceu desde o dia zero com esse foco, entendeu? Porque as decisões que a gente foi tomando lá atrás, elas foram tomadas com esse intuito [...]. Então, não nascemos pensando em um mercado e depois pivotamos e tal. Não. Sempre olhando para isso (internacionalizar)” (Agro-E4, 2024).

“E aí lançamos sem muita pretensão, assim. No lançamento, muita gente perguntou se teve um planejamento muito grande pra lançar o Braço Latam, que a gente chama de Braço Latam, mas assim, foi puro teste mesmo, a gente, na verdade, gostava da Adriana, gostava do trabalho dela. Eu falei: “cara, vou dar uma chance pra ela e vou montar esse negócio, e se não der certo, não deu, faz parte do jogo, e se der certo, deu bom” (Tech-E1, 2024).

Esses processos não planejados possuem uma característica representada pelo código “Poucas pretensões no processo de internacionalização”: em mais de uma empresa, todo o desenvolvimento ocorreu de forma despretensiosa e dotado de poucas expectativas. Um insucesso teria obviamente consequências negativas, mas não impactantes a ponto de comprometer as operações, já que essa internacionalização se iniciou de uma maneira mais enxuta e menos dispendiosa para os cofres das organizações.

O código “início orgânico da internacionalização” também se relaciona com esse não-planejamento. O ato de ser procurado por consumidores estrangeiros, sem os ativamente buscar,

também denota esse caminho descrito nas passagens anteriores. Em alguns casos, a internacionalização também serviu para captação de vantagens competitivas em um outro país:

“O Paraguai tem uma barreira muito menor. Barreira regulatória, para químicos, para biológicos e tal. Então a gente consegue, como a gente gera dados com pesquisa e experimentação, é como a gente consegue antecipar a geração de dados, entendeu? Então a gente tinha uma visão que nem era comercial o Paraguai, era tipo assim ó, vamos crescer no Brasil, mas vamos começar a gerar pesquisa no Paraguai. Por quê? Porque um fungicida, um herbicida que tá à venda no Paraguai, só vai entrar no Brasil daqui a quatro, cinco, seis anos. Então, a gente gera dado antes no Paraguai” (Agro-E4, 2024).

Há muitas dissonâncias no processo de escolha dos países a receberem as operações dessas organizações. O movimento mais comum percebido a partir das entrevistas realizadas é a expansão rumo à região latino-americana, aproveitando-se das proximidades em relação a outras partes do globo. No entanto, operações em localidades como a América do Norte, Europa e Ásia também são presentes entre as empresas aqui estudadas, ainda que em menor intensidade do que os vizinhos de continente.

Os países mais presentes na internacionalização das empresas analisadas são México e Colômbia, como mostra o código “Foco em México e Colômbia”. O fato de serem dois dos maiores mercados da região os configuram como fortes parceiros. Algumas nações da região, por outro lado, são preteridas ou por serem mercados muito pequenos; ou por serem países de contexto muito problemático; ambas as situações configuram uma pouca atratividade que não justifica uma inserção nessa localidade, com todos os gastos e esforços envolvidos que um movimento do tipo exige.

A singularidade/pluralidade de estratégias, a depender do país, mostrou-se dividida de acordo com os relatos: em algumas empresas, uma mesma estratégia era julgada a mais adequada e então posta em prática em todos os países onde a organização buscou adentrar; para outras, foi necessário desenvolver um modelo específico a partir de particularidades específicas do país, região ou do mercado consumidor. Essa estratégia se relaciona fortemente com o grupo de códigos “operações”, a ser dissecado nos próximos parágrafos.

No que tange os modos de entrada internacional, há uma predominância massiva entre duas modalidades: remota e de parcerias com firmas locais. Todas as empresas se utilizam de pelo menos um desses tipos de formato; algumas delinearam uma configuração híbrida entre ambos para as suas operações. Já outras percebem que apenas um determinado método é suficiente para suas pretensões estrangeiras.

“A entrega do serviço é toda feita remota. Eu tenho vendido também por aqui. Eu saí da minha posição original da empresa e vim para vendas para fora do Brasil para poder tentar crescer mais e mais rápido. E aí a gente tem representantes comerciais em outros países. Mas a estrutura da empresa, digamos assim, ela tá toda aqui” (Edu-E3, 2024).

A única organização detentora de algum tipo de estrutura física em um país do exterior configura-se na Agro-E4, que mantém escritórios físicos nos Estados Unidos. A Fin-E5 possui um formato de negócio interessante a ser destacado: dada a singularidade de seu público-alvo, a empresa percebeu que fazer um contato inicial presencial com seus clientes seria importante para entendê-los de forma mais assertiva e assim oferecer um serviço que mais se adeque às necessidades destes. Após as tratativas iniciais (que podem resultar em até três incursões para um mesmo país), o relacionamento entre as partes prossegue remotamente.

O próximo grupo traduz-se no âmbito da velocidade. Foi questionado aos entrevistados a percepção destes quanto à velocidade de internacionalização de suas organizações. As respostas foram mais favoráveis à rapidez, em detrimento da lentidão. Alguns líderes percebem o processo como mais rápido do que imaginavam/presumiam originalmente, e que a digitalização foi um fator preponderante nessa maior agilidade de internacionalização.

“Eu acho que a gente conseguiu seguir no pacing, na ideia de crescimento que a gente queria e que as portas foram se abrindo, muito pelo nosso trabalho, mérito e pela nossa visão tal, sim, mas também porque a gente foi se ajustando e se moldando [...] tinha uma ideia de crescimento, aí, em 2020, veio a pandemia. Do lado, a pandemia nos ajudou, mas o efeito rebote, não. Então, o que aconteceu? Quando veio a pandemia, deu aquele para tudo, mas o produtor não ia parar de plantar. Aí, deu um boom digital. Então, pra nós, foi... [...] então, eu vejo assim, ó, se eu for olhar friamente, eu acho que a gente foi mais rápido do que eu pensava” (Agro-E4).

A pandemia também foi citada múltiplas vezes como um estímulo de crescimento e de aceleração de internacionalizações. O fato de serem empresas digitais catapultou esses negócios em um período onde o elemento físico e tradicional estava comprometido, e o campo *online*, com suas soluções digitais, tornou-se o principal meio para as interações humanas e válvula de escape para os negócios.

Também foi perguntando a percepção dos entrevistados quanto às diferenças de velocidade referente às fases da internacionalização. Ou seja, se houve grandes discrepâncias entre o tempo de expansão para o primeiro país e o tempo referente aos países subsequentes. A maioria dos líderes não percebeu diferenças notórias; apenas um dos respondentes (Tech-E2) percebeu uma velocidade maior na primeira fase de internacionalização, a inicial, em comparação com a segunda fase do processo.

Outros entrevistados sentem que a velocidade de suas internacionalizações foi impactada por uma particularidade dos serviços que oferecem: o seu ciclo de venda. Quando ele é lento, inevitavelmente os negócios e transações ocorrem em uma velocidade menor, já que se dispende mais tempo tanto no processo de negociação como para a usabilidade em si do serviço, quando há alguma especificidade de data ou período de utilização.

Ainda no campo das percepções pessoais, foi questionado aos líderes entrevistados sobre a discernimento destes quanto à atuação de firmas: esta seria global ou regional? Não houve um consenso nas respostas, mas uma leve maioria pendente para o âmbito regional. Alguns dos líderes entendem que, por sua empresa ter uma atuação apenas em uma determinada região (como a América Latina, por exemplo), não há lógica em percebê-la como global. Por outro lado, outros veem sua firma como global ao imaginar que, em um mundo globalizado, chancelar sua organização como global seria uma forma eficiente de posicioná-la como um *player* para clientes de outros países que desejem utilizar os serviços.

“Olha, ela é regional, né? Primeiro que a gente tá na América Latina, né? Não tá no mundo inteiro, né? Então, pra ser global, teria que estar vendendo no Japão, na Austrália, que eu não tô. Então, eu tô na América Latina. Eu acho que... E assim, acho que igual falei, 85% da receita da Tech-E1 ainda é Brasil. Então, 15% é de fora. Então, acho que quando a gente tiver... quando a gente conseguir, de fato, um dia, se acontecer, a gente ir pros Estados Unidos, pra Europa, pra Ásia, e essa receita de Brasil e resto do mundo ficar mais balanceada, eu acho que a gente pode se caracterizar como uma empresa global” (Tech-E1, 2024).

“Eu acho que ela é global, ela tem que ser global. A gente não enxerga mais local. Não faz sentido do ponto de vista de mercado, que a gente sabe que tem potenciais mercados que a gente pode e deve explorar e não faz sentido ficar tendo aproximadamente o mesmo custo de aquisição de cliente pra ficar ganhando em reais brasileiros e não ganhar em dólar. Então você pega a relação de custo de aquisição do cliente, só pela conversão de dólar pra real já faz muita diferença. Então não faz nenhum sentido... não tô dizendo que a gente não vai vender para o Brasil, não é isso, continua vendendo pro Brasil. Mas não faz sentido não olhar para outros países” (Edu-E3, 2024).

O próximo conjunto a ser analisado configura-se nas barreiras para a internacionalização. O código “dificuldade de inserção em outros países” foi um dos predominantes no referido grupo, ao elencar relatos dos entrevistados sobre dificuldades e fracassos na inserção de seus negócios em outros países.

Alguns mercados são notórios, na visão dos entrevistados, como espaços de difícil acesso e penetração para as empresas. Os Estados Unidos podem ser elegidos como o principal exemplo nesse sentido. Os fatores que regem o ambiente norte-americano, como particularidades culturais do público consumidor, os entraves econômicos e as questões

burocráticas acabam por impedir ou retardar consideravelmente as operações de organizações *born digital* brasileiras que tentam adentrar no mercado.

“E aí nós fizemos um esforço que a gente recebeu um recurso de investimento de um fundo americano, um fundo, um family office, dois irmãos que tem negócios no Brasil, que tem sinergia com o nosso software, eles investiram na empresa com a premissa de levar para o mercado americano. E como a gente tava bombando no Brasil, indo super bem, a gente ficou empolgado com aquilo, entendeu? Mas aquilo não tinha sentido, e foi um fracasso” (Tech-E2, 2024).

Outro país frequentemente associado a esse código é a Argentina. Pela proximidade geográfica e cultural que o país possui com o Brasil, é natural que as organizações locais exerçam tentativas de operar no mercado vizinho. No entanto, os problemas econômicos foram frequentemente citados como um fator estrangulador de oportunidades no local.

O código “forma de lidar com as barreiras” foi o outro código proeminente deste grupo a surgir no processo de codificação. Ele é responsável por agrupar as passagens dos entrevistados nas quais estes detalham como as referidas barreiras foram superadas. Muitos destes trechos estão inseridos em respostas relacionadas às distâncias institucionais, e discorrer sobre barreiras sem falar sobre o elemento que as ocasionam torna-se uma tarefa difícil e contraprodutiva quando se deseja criar um fio lógico para a análise dos resultados. A Figura 5 abaixo contém a rede de códigos referente ao primeiro grupo “processo de internacionalização”, com a análise conjunta de barreiras e distâncias institucionais vindo em seguida.

Figura 5 - Rede de códigos 1

onde boa parte dos funcionários da empresa são cidadãos estrangeiros que já residiam previamente no Brasil e foram contratados pela organização.

“E é inclusive aqui em Florianópolis o escritório Latam por que que tem muito argentino aqui. Então a gente contrata mão de obra que fala espanhol nativo. E aí na primeira semana ela já vendeu dois contratos, a Adriana, e aí a gente ficou super empolgado e aí começou o processo. O nosso escritório é aqui em Florianópolis. Hoje ele tem umas 35 pessoas que trabalham aqui no time e todos eles são ou colombianos, ou venezuelanos, ou argentinos, pessoas que moram aqui e falam o espanhol nativo. A maioria do time é argentino, até pela proximidade aqui com a Argentina, tem muito argentino aqui. Pessoas que vieram pra cá, morar aqui” (Tech-E1, 2024).

Essa diversidade cultural no próprio ambiente organizacional, assim como no macroambiente, possui questões negativas. Particularidades culturais que podem ser inofensivas para, por exemplo, um cidadão colombiano, podem significar questões mais sérias para um argentino ou um uruguaio. Lidar com essas diferenças é uma barreira enfrentada logo no início de todo esse percurso, ainda que segundo o CEO essa questão seja minoritária e mais facilmente superada em relação à outras dificuldades.

Quando se analisa o macroambiente, ou seja, os negociantes do exterior que adquirem os serviços de empresas brasileiras, essa diversidade cultural permanece e muitas vezes se acentua. Fatores como idioma, fuso horário e comportamentos de indivíduos estrangeiros são as principais questões de ordem cultural mencionadas.

“Chilenos eles são mais desconfiados das coisas, eles gostam de contratar de chilenos. Enfim, foi a impressão que eu tive. Então, a gente viu isso, mas sem nada que impedisse, nada que fosse impeditivo e grande com os clientes” (Tech-E1, 2024).

“Tem coisa de fuso horário, de sistema de horas que é diferente. Então a gente teve alguns problemas assim, não tinha no software a mudança do modelo AM/PM, que nos Estados Unidos eles não usam 24 horas. Então isso aí foi uma mudança que a gente teve que fazer. Tinha tudo traduzido, mas não tinha isso traduzido, de adaptar todas as frentes. Unidades de medida, e etc.” (Tech-E2, 2024).

“A barreira de linguagem do português e espanhol para a região é importante. Porém, a gente está num nicho em que os principais empreendedores falam inglês fluente. Então, uma área importante foi superada através de um outro idioma. Não é perfeito, não é ideal, mas funcionou bem. Não chegou a ser crítico nesse aspecto” (Fin-E5, 2024).

Os líderes, ao relatar algumas barreiras existentes no processo, também relataram as formas encontradas para superar tais empecilhos, relacionando assim o assunto com o grupo de códigos anterior nesta análise. Na maioria dos casos, a empresa brasileira precisou adaptar-se, em seus processos internos, para superar tais barreiras e se tornar adequada ao cliente e suas demandas e especificidades.

Para o idioma, o mais comum tornou-se possuir falantes, seja através de funcionários ou do próprio líder, dos idiomas nativos dos estrangeiros (ou inglês, em alguns casos mais extremos, pois este funciona como língua universal). Já em relação as particularidades culturais são superadas através de um trato diferenciado com os clientes, que se sentiriam mais confortáveis com quem possui mais traquejo para lidar com diferentes culturas e personalidades.

A dimensão administrativa, em geral, encontrou menor relevância e pertinência entre os entrevistados. Questões regulatórias como a LGDP (Lei Geral de Proteção aos Dados) e GDPR (General Data Protection Regulation) foram mencionadas como “tranquilas” e “básicas” por alguns dos entrevistados, já que ações para regulamentação nesse campo também são pertinentes em outros países. O fator tributário também foi abordado algumas vezes, com líderes mencionando países como Argentina e México, que seriam detentores de legislações tributárias mais complexas para se fazer negócios.

O tópico da política e o seu ambiente nos países hospedeiros das empresas foi a questão mais amplamente discutida dentro desse campo específico. Os líderes apontaram de forma consistente regiões como a Argentina e a Venezuela ao exemplificar regiões com instabilidade política que também seriam um ambiente ruim para o ato de fazer negócios. Isso acontece porque a tomada de decisão de ordem política interfere diretamente em certos aspectos dos campos administrativo/institucional e econômico, sugerindo uma interrelação entre as partes.

A dimensão geográfica também encontrou pouca aderência entre os entrevistados. O fator digital de suas empresas é, definitivamente, um elemento que aproxima diferentes regiões. Conta a favor das organizações aqui estudadas o fato de estarem presentes majoritariamente na América Latina, o que faz com que as distâncias sejam menos percebidas. No entanto, é também importante perceber que, mesmo próximos, o Brasil é uma nação de dimensões continentais e está a milhares de quilômetros de seus países vizinhos.

Ainda assim, tal distância de ordem geográfica foi uma barreira em momentos pontuais das entrevistas realizadas. Para a Tech-E2, ela foi uma restrição na hora de adentrar no mercado asiático, somando-se os fatores culturais que um país muito diferente possui em relação ao Brasil. Já para a Fin-E5, que possui um modelo de negócio com visitas presenciais aos clientes, ter que viajar para encontra-los é um obstáculo extra em todo o processo de captação.

O fuso horário também recebeu algumas menções durante o processo: o elemento foi percebido como uma barreira em determinados casos, especialmente em países muito distante a diferença de horários é acentuada. A adaptação neste caso novamente também vem por parte

da empresa, ainda que em casos bruscos, em que haja um fuso muito acentuado, exista compreensão da parte contratante sobre a situação vivenciada.

Ser uma organização que oferece um serviço por meio digital ao invés de, por exemplo, estar presente no mercado com produtos tangíveis ilustra de forma muito clara como a dependência geográfica diminui quando há a ocorrência deste caso. Existe uma necessidade muito menor de contar com a infraestrutura de países hospedeiros, já que não é presente um elemento físico a ser entregue para o consumidor final. Os entrevistados também percebem que há vantagens em relação a ser uma empresa mais tradicional, com bens tangíveis.

“Cara, primeiro, barreira legal, barreira de transporte, comercialização, é muito mais tranquilo, porque eu não tenho que entrar na aduana com produto químico, com sei lá, com produto de fertilizante, não tem nada disso. É muito mais fácil. Então, a parte de planta fabril, de estrutura de fabricação, tu não tem que ter nada de impacto, sabe, ambiental e negociação de instalação de fábrica e custo absurdo para a estruturação disso. Então, assim, isso é um lado muito positivo” (Agro-E4, 2024).

A dimensão econômica, por outro lado, possui uma relevância maior entre os líderes entrevistados. O fator pecuniário já se encontra presente desde o período pré-internacionalização: colocar em prática o ato de expansão ao exterior possui custos altos. O código “altos investimento financeiro na internacionalização” deixa claro essa percepção dos CEO’s. Se internacionalizar custa caro, impacta fortemente as empresas que o tentam, e quando se é oriundo de um país onde a moeda vigente é mais fraca, em termos econômicos, do que em comparação com outros países, a tarefa torna-se mais árdua e um erro/fracasso seria fatal para os negócios.

A complexa situação econômica que outros países enfrentam também influenciam nas empresas brasileiras. Por costumeiramente utilizar o dólar, câmbio universalmente aceito nas transações entre as partes, países com economias (e moedas) mais frágeis que o Brasil (e o Real) possuem dificuldades de cumprir com suas obrigações e manter os negócios ativos.

“Esse lance da Argentina, por exemplo, foi uma coisa que os argentinos procuravam e a gente passava o preço para o cara e não é que ele achava caro. Ele falava assim, sei lá, vou ter que pagar 300 dólares por mês, mas eu não sei quanto. 300 dólares hoje é um valor, amanhã pode ser outro. E a gente tinha muita dificuldade de fazer o contrato em dólar. Não consegue cobrar o cara em peso, não temos uma conta na Argentina” (Tech-E1, 2024).

Operar nos Estados Unidos também se torna difícil pelos motivos apresentados anteriormente. Uma empresa brasileira que fatura majoritariamente em Real precisa investir no mercado local em Dólar, uma moeda mais forte. Para estas empresas, sobra investir muito para almejar o êxito, o que pode desequilibrar as finanças; ou investir menos, mais cautelosamente,

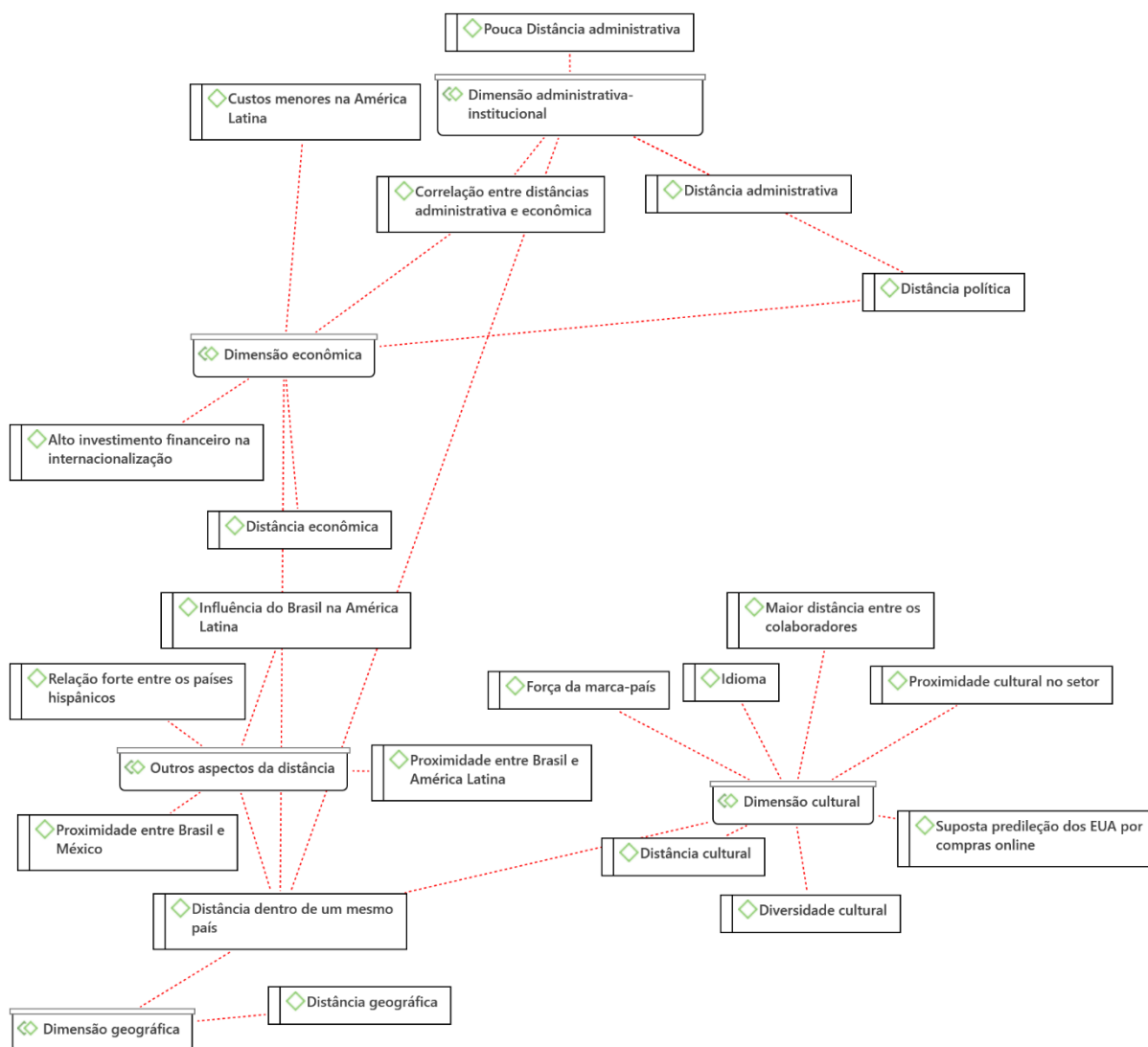
porém com menos ações e impacto naquele mercado, diminuindo as possibilidades de um sucesso. Torna-se uma equação complicada, com tomada de decisão difícil e arriscada.

“A gente tá usando dinheiro brasileiro para gastar em dólar. Dá para fazer muito pouca coisa. Se você tem uma rodada de investimentos, se você tá muito capitalizado... Com toda certeza ajudaria. A gente tá fazendo pouquinho e aos pouquinhos porque não tem tanta grana para investir em dólar” (Edu-E3, 2024).

Argentina e a Venezuela foram, novamente, as nações mais mencionadas como aquelas onde uma expansão internacional foi fracassada ou evitada por razões econômicas. Ambos os países possuem uma já conhecida e complicada situação institucional, onde o campo político é conturbado e o estado intervém de forma bastante contundente na economia. Essas intervenções possuem, claramente, um impacto direto na seara econômica, posicionando esses países em um contexto constante de crise, afastando o mercado que se sente inseguro para investir em um país que não os dá garantias de que o ambiente será próspero para tal atividade.

O que se percebe, a partir das declarações coletadas, é que existe uma confluência entre as dimensões administrativa e econômica, ambas dentro de um guarda-chuva da política nacional. Parece comum, ao ler as entrevistas, que um determinado movimento político qualquer tenha influências em ambas as dimensões, e dissocia-las passa a fazer pouco sentido em um contexto de ampla conexão.

Figura 6 - Rede de códigos 2



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.3 Influência da digitalização nas empresas *born digital* brasileiras

A última categoria analisada é referente ao campo da digitalização, mais especificamente as mudanças e características que esse elemento trouxe para o ambiente organizacional global. O grupo de códigos “particularidades da digitalização” é especialmente responsável por abordar essa questão. Dentro do grupo, destaca-se particularmente o código “influência da digitalização na internacionalização”. Nele, os respondentes relatam que a referida digitalização facilitou contundentemente a expansão de suas organizações.

“Cara, a gente já participou de algumas formações de governo [...] mas era muito orientado para produto. Para coisa física, assim, né. E é muito complexo, deu pra ver um pouco, as oportunidades, conversar com as pessoas... é muito mais complexo. Então apertar um botão e o cara acessa lá... você não precisa de frete, de nada, é ótimo. Facilita demais” (Edu-E3, 2024).

A digitalização, na visão dos entrevistados, foi responsável por reduzir custos de produção, de estrutura física, de entrega e de logística. Tais reduções também acabam por impactar a velocidade de internacionalização e também a operacionalização do negócio como um todo: ainda que a empresa não fosse internacional, o fato de ser digital facilita sua expansão em até em contextos municipais e estaduais, especialmente em um país de extensas dimensões como o Brasil. Os códigos “impacto da digitalização na velocidade” e “impacto da digitalização no negócio” são responsáveis por unificar esse debate contido nas entrevistas.

No entanto, também foram apontados percalços que a digitalização encontra no mercado, ainda que de forma mais pontual em comparação com as vantagens apontadas. Uma questão trazida pelo CEO da Agro-E4 é a dificuldade que um produto digital encontra dentro de um mercado muito tradicional. Falando especificamente do mercado agrícola, onde a empresa atua, há uma cadeia de distribuição pautada e construída a partir de produtos tradicionais. Subverter os paradigmas vigentes ao incentivar a adoção de um produto intangível torna-se uma tarefa complicada e dotada de certa resistência por parte dos usuários.

“[...] O lado ruim é que se está vendendo uma plataforma digital e ela é menos tangível. Quando está falando de um mercado tradicional, que é um mercado agrícola, você tem uma barreira para vender produtos que não são tão tangíveis. É muito mais fácil te vender um trator, te vender um bag de semente, te vender uma tonelada de herbicida. do que eu vender, uma licença, entendeu?” (Agro-E4, 2024).

Outro problema levantado é representado pelo código “falsas aparências da digitalização”, levantado pelo CEO da Tech-E2. Nele, o entrevistado aponta que a globalização e a suposta facilidade do meio *online* conferem a digitalização uma simplicidade e rapidez que não exatamente corresponde à realidade, na sua visão. Quando se trabalha com negócios *B2B* há a confluência de outras variáveis que tornam o negócio mais complexo. Fazer negócios com outras organizações seria mais lento e demorado; o nível de exigências, de entrega e de valores são diferentes do que um consumidor solitário demandaria.

Outro fator que também pode ser enfrentado como um problema é representado pelo último grupo elaborado nesta análise: o da maturidade digital. A primeira entrevista, realizada com o CEO da Tech-E1, foi responsável por trazer esse interessante elemento. Em determinado momento da conversa, o entrevistado declarou que o fator da maturidade digital seria uma barreira para a penetração internacional de sua empresa. Inicialmente, essa temática não se mostrou presente durante as pesquisas que compuseram a construção dessa dissertação, desde a concepção e delineação do tema como na construção do referencial teórico de suporte. No

entanto, ao emergir durante a primeira entrevista realizada, foi percebido que a maturidade digital poderia ser um achado relevante a ser explorado nessa pesquisa.

Seguindo os preceitos da *grounded theory*, onde o estudo (e consequentemente o roteiro) se delineiam e podem ser adaptados ao decorrer da coleta, o instrumento passou por alterações e as entrevistas subsequentes passaram a contar também com questionamentos sobre o tópico da maturidade digital, a fim de explorar se tal percepção do primeiro entrevistado também era compartilhada com os outros CEOs.

Quase todos os entrevistados seguintes indicaram que a maturidade digital é uma questão existente e percebida por eles. Há diferenças claras, por exemplo, entre clientes bolivianos e mexicanos de um mesmo produto digital: o segundo seria muito mais desenvolvido e experiente com a usabilidade desse artefato em comparação com o primeiro, que teria dificuldades notórias para tal.

“Porque na América Latina, a gente tem uma visão que eu aprendi aqui fazendo, de que a América Latina é muito heterogênea principalmente em maturidade digital. A gente é um software, então a empresa tem que ter algum nível de maturidade digital para fazer sentido para ela. E aí quando você olha, por exemplo... a gente diz que Latam é tudo igual, mas quando você compara um cliente da Bolívia e do México, o nível de maturidade digital é muito distante. O boliviano ainda está alguns anos atrás” (Tech-E1, 2024).

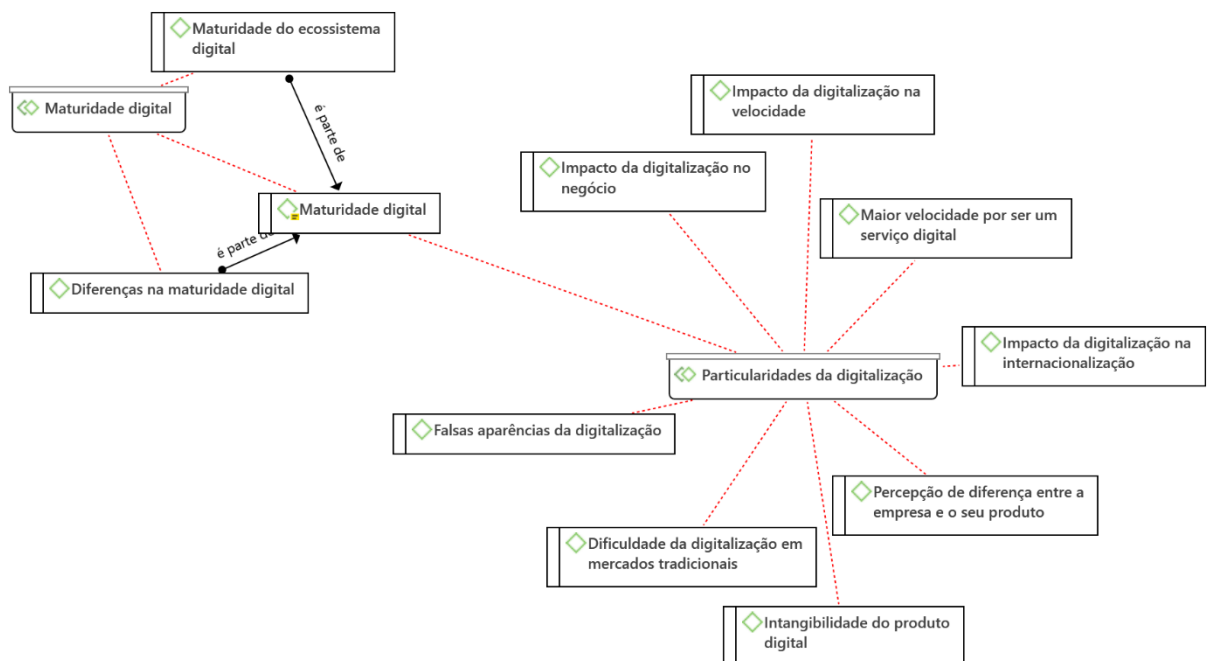
Os respondentes também fizeram comparações com os diferentes países nos quais suas organizações operam. Brasil e México possuem maturidade semelhante; em seguida, aparecem Chile, Argentina, Colômbia e Peru; outros países da região latino-americana ficam consideravelmente para trás. Regiões como Europa ocidental e Estados Unidos possuiriam maturidade superior à Brasileira; regiões como o Leste Europeu, no entanto, que possuem indicadores inferiores aos seus vizinhos do oeste, não estariam dotados de bons níveis de maturidade digital. Alguns países asiáticos onde há operação dessas empresas, como a Malásia, por exemplo, foi reportado bons níveis de maturidade e uma certa facilidade para lidar com os serviços digitais adquiridos.

“Sim, é a superior. Eu acho que lá tem alguns países difíceis, mas que ninguém fala. Ucrânia, Hungria. Tem alguns países lá que são meio ruins, tanto que a gente nem tem negócio desses ali, a gente tem quase todos os países da Europa. Aí tu tira Romênia, Albânia, Hungria, tem na Polônia, na Polônia é legal, tem Alemanha, Áustria, Espanha, Portugal, Inglaterra, França” (Tech-E2, 2024).

A única exceção vista foi na Fin-E5, que por possuir um mercado consumidor muito específico, de líderes de *start-ups*, não viu mudanças significativas na maturidade digital dos usuários: por motivos claros, esse grupo de indivíduos possui características e capacidades próximas de outros países, além de suficiente e necessárias para a utilização do serviço.

No entanto, a organização apontou a maturidade digital em um contexto diferente, utilizando-se do elemento país como um fator diferenciador: a *maturidade do ecossistema digital* como um todo é que poderia ser utilizado como um definidor de trajetórias. Países onde a maturidade digital seria menor, na visão do entrevistado, buscariam adquiri-la através de outros países onde a maturidade do ecossistema seria maior; o Brasil, nesse caso, pode usufruir das relações com seus vizinhos latino-americanos que, a exceção do México, possuíam níveis inferiores de maturidade digital em seus ecossistemas. A figura 7 abaixo traz a rede de composta pelos códigos da categoria “digitalização”:

Figura 7 - Rede de códigos 3



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

5 DISCUSSÃO

O primeiro trecho da discussão trata sobre o processo de internacionalização e suas particularidades. O campo seminal referente aos modos de entrada em um novo mercado internacional, tão amplamente debatido na área dos negócios internacionais, perdeu força nas novas configurações organizacionais que se dispõem.

Modos de entrada clássicos como aquisições, *greenfields* e *joint ventures* perderam seu espaço entre as jovens firmas que despontam no meio organizacional e que optam por novos métodos de penetração mais condizentes com suas capacidades, características e recursos que detém, além da disposição da digitalização e suas ferramentas, como a *internet*, por exemplo. Esse movimento vai de encontro ao que vários autores da literatura já vem discutindo sobre a brusca alteração nas características dos modos de entrada e a necessidade de se olhar para novos formatos, com fins de promover uma atualização no campo teórico em questão (Zhao; Ma; Yang, 2017; Kumar *et al.*, 2020; Birkinshaw, 2022).

Por outro lado, o processo de escolha de um novo mercado pelas empresas *born digital* aqui pesquisadas sofreu poucas mudanças em relação às teorizações prévias. Tais escolhas foram justificadas especialmente pela busca de vantagens competitivas em novos mercados, como uma cartela maior de consumidores ou recursos importantes para as operações do negócio, concordando com a teoria prévia (Jain; Kothari; Kumar, 2016; Nielsen; Asmussen; Weatherall, 2017), que perceberam uma escolha guiada a partir de elementos como a já citada vantagem competitiva ou uma distância institucional menor entre países de origem e hospedeiro.

As maiores motivações nesse processo percebidas na fase coleta foram a proximidade, traduzida pelas variadas inserções das organizações em países latino-americanas, onde as distâncias institucionais CAGE seriam supostamente menores; pela busca de recursos que determinadas áreas a serem exploradas poderiam oferecer; e a força de mercados específicos nas áreas onde as empresas atuam: um exemplo prático do último exemplo pode ser visualizada no processo da Agro-E4, que, por ser uma empresa lotada no setor do agronegócio, mirou sua expansão nos Estados Unidos, um dos países com maior produção agrícola do mundo e com enorme força dentro do agronegócio global.

O elemento da velocidade entregou percepções interessantes para a pesquisa. Jiang e Wang (2024), em seu estudo, identificaram que a velocidade pode ser dividida entre aquela quantidade de tempo dispendida no processo de internacionalização para o primeiro país, e o valor empregado nas expansões para os países seguintes. O que se viu entre os respondentes é

que há pouca diferença percebida entre os dois tipos, não concordando com a definição proposta pelos autores acima.

A literatura sobre o tema também acredita que empresas jovens possuem boa velocidade, muitas vezes superior às empresas tradicionais, e se internacionalizariam mais cedo que estas (Casillas; Acedo; Rodríguez-Serrano, 2020). Isso se mostrou verdadeiro a partir da coleta realizada, onde todas as empresas se internacionalizaram com até três anos do início de suas operações à exceção da Tech-E2, que se internacionalizou em seu sexto ano de operação e no segundo ano após a pivotagem que deu origem ao modelo de negócio atual da organização.

Essa rapidez na internacionalização vivenciada pelas firmas *born digital* também pode conferi-las uma característica de empresa *born global*: De acordo com Knight e Cavusgil (2004), pesquisa seminal dentro do debate desse tipo de organização, o prazo de três anos experienciado pelas firmas participantes do estudo é exatamente o período temporal que as qualificam como uma empresa *born global*. Assim, é possível inferir, a partir da literatura, que as empresas estudadas sofreram uma mudança de perfil e também de terminologia, saindo de uma *born digital* para ser uma *born global*.

Por outro lado, o debate da globalidade das empresas internacionais também pode ser abordado por outra perspectiva que inclua uma possível regionalidade dessas organizações. Alguns autores (Rugman; Verbeke, 2004; Verbeke; Asmussen, 2016) entendem que muitas organizações que se intitulam globais não possuem uma grande expansão mundial e são, na verdade, regionais. Essa percepção é vista pela maioria das empresas: ainda que internacionais, por terem atuação em uma determinada área regional específica, os entrevistados não sentem que suas empresas são efetivamente globais. Para isso, estas teriam que realmente estar dissipadas e atuantes em diversas parte do mundo.

A internacionalização como um todo das empresas nascidas digitais também adquiriu características de despreensão em alguns dos casos pesquisados, com os processos sendo tratados com menor importância e eximidos de uma pressão extrema. Em alguns desses exemplos, houveram busca ativa de consumidores de outras localidades por serviço de empresas brasileiras, fazendo com que a internacionalização chegasse até elas e não o contrário. Esses exemplos nos fazem acreditar que possivelmente o ato de internacionalizar, para estas empresas, esteja mais próximo do acidental como preconizou a pesquisa de Hennart (2014), ao invés de buscar ativamente pela expansão rumo ao exterior.

Os dois *frameworks* dispostos no referencial teórico sobre a internacionalização de empresas *born digital*, desenvolvidos por Vadana *et al.* (2020) e Gabrielsson *et al.* (2021) se

mostram em instrumentos úteis para acomodar essa categoria organizacional, a depender do que se deseja analisar: tempo ou grau de internacionalização. Como ambos os fatores são explorados continuamente durante a disposição desta pesquisa, entende-se que os dois instrumentos podem coabitar a literatura deste estudo.

Ao buscar relacionar os dois modelos conceituais com as empresas aqui estudadas, percebe-se que, no quadro de Vadana *et al.* (2020), todas as empresas se encaixam no segundo quadrante, dotadas de alta digitalização e atividades em estágio internacional. Já no framework de Gabrielsson *et al.* (2021), levando em consideração sua métrica de até três anos para o início da internacionalização para considerar uma empresa como uma *born global*, há uma separação entre grupos: algumas empresas (Tech-E1, Tech-E2 e Edu-E3) se encontram no terceiro quadrante, de empresas *born digital gradualmente globais*, enquanto outras (Agro-E4 e Fin-E5) se encontram no primeiro quadrante, sendo *born global e digital*.

Elemento importante a também ser discutido configura-se na digitalização. O apoio e impacto desta nos negócios é uníssono entre os entrevistados, que acreditam que esse elemento foi um responsável direto por uma menor dificuldade e maior velocidade no processo de expansão estrangeira perpassado. A literatura selecionada sobre o tema (Coviello; Kano; Liesch, 2017; Nambisan, 2017; Verhoef *et al.*, 2021; Birkinshaw, 2022) é categórica em concordar com esta percepção: a digitalização proveu uma transformação dentro dos negócios, com aqueles internacionais incluídos nesta soma. Internacionalizar tornou-se uma tarefa mais fácil com o apoio do elemento digital, já que não é mais essencial para que as empresas operem em outros países sua presença física nestes lugares.

As capacidades necessárias em um contexto digital para a expansão do negócio apontadas na pesquisa de Cahen e Borini (2020) também foram mencionadas entre os respondentes. A adaptação tanto do modelo de negócios quanto dos produtos e das moedas utilizadas nas transações são elementos essenciais e existentes entre os participantes da pesquisa. A única capacidade preconizada a não ser encontrada foi a da criação de uma base robusta de usuários a nível global: as empresas aqui estudadas, em geral, possuem um porte pequeno; suas cartelas de clientes/usuários estrangeiros não possuem tal robustez outrora comentada.

Com isso, é possível perceber que a digitalização foi capaz de, em geral, diminuir as dificuldades e aumentar as velocidades de internacionalização das empresas *born digital* analisadas pela presente pesquisa. Contudo, facilitar não significa eliminar: ainda existem entraves, tanto dentro da digitalização como outros externos a ela, mas que também acabam se

miscigenando dada a proximidade temática. A primeira delas é a maturidade digital, mencionada na primeira entrevista e, quando indagada aos entrevistados seguintes, confirmada sua existência.

O tópico da maturidade digital não é necessariamente novidade dentro da academia: algumas revisões sistemáticas de literatura (Teichert, 2019; Silva; Vieira; Silva, 2024) abordam de forma extensiva o assunto, elencando inúmeros modelos de medição da maturidade digital dentro das empresas. No entanto, o que se pode perceber é que a relação do tópico com o fator da distância institucional dentro de um contexto de internacionalização de negócios ainda é pouco explorada.

É relevante perceber que há uma corrente interessante de estudos que relacionam a maturidade digital com os negócios internacionais, especialmente com o novíssimo tópico da Indústria 4.0. Contudo, quando se é trazido para o debate o fator da distância institucional, a quantidade de pesquisas relacionadas diminui consideravelmente.

Existem alguns estudos empíricos prévios que abordam as diferenças de maturidade digital entre países; mais especificamente, uma mesma dupla de autores debruçou-se sobre o assunto em suas pesquisas: A primeira pesquisa de Brodny e Tutak (2021) sobre a temática buscou mensurar o nível de maturidade digital de organizações localizadas nos países do centro e leste europeu. Subsequentemente, os autores também investigaram a maturidade digital nessa mesma região do continente, porém em um nível-país e não organizacional (Brodny; Tutak, 2023).

Houveram também pesquisas em contexto um pouco mais amplo, estudando-se a maturidade digital dos países-membro da União Europeia (EU). Novamente, em uma das pesquisas foram analisadas as firmas contidas nos países (Brodny; Tutak, 2022), além dos impactos causados pela maturidade no crescimento econômico; no outro estudo, a temática foi dissecada em nível-país (Tutak; Brodny, 2022), percorrendo sobre as repercussões destas na implementação da Indústria 4.0 nos países.

É possível perceber que o lócus das pesquisas aqui referenciadas foi concentrado no continente europeu. Não foram encontradas pesquisas em um âmbito global ou mesmo regional. Ainda que seja possível presumir que, devido aos problemas estruturais e econômicos, os países em desenvolvimento supostamente possuam níveis menores de maturidade digital em relação aos países desenvolvidos, urge a necessidade de abordagem desse elemento em outras regiões do globo para uma real constatação e análise situacional sobre o tema.

Trazendo o modelo CAGE para o debate, apenas o elemento da cultura é mencionado em estudos empíricos sobre maturidade digital de forma mais consistente, que o elencam como um fator de influência. No entanto, a adoção do termo pelas pesquisas que o fazem possui o viés organizacional da cultura, privilegiando aspectos internos como, por exemplo, agilidade, flexibilidade e aprendizado organizacional; a utilização da cultura, nesse contexto, ignora as particularidades dos países e a distância institucional que existe entre eles.

As outras dimensões do *framework* encontram-se pouco ou nada exploradas. Há pouquíssimos estudos que englobam o fator administrativo, especificamente porque o setor público foi o lócus de estudo. Os fatores geográfico e econômico não foram encontrados. Uma expansão teórica da confluência entre a maturidade digital e a distância perpassa por um destrinchamento desses relacionamentos ainda não estudadas: há uma relação entre as dimensões da taxonomia CAGE e a maturidade digital? Seria possível também relacioná-las a partir do nível de maturidade digital de um determinado país como um todo? Ou seria mais prudente e adequado levar em consideração particularidades intrarregionais e organizacionais?

Dando continuidade às barreiras e dificuldades percebidas, as *liabilities* e seus tipos também foram mencionadas em seguimentos das entrevistas realizadas. Tipos como a *liability of foreignness* (Zaheer, 1995), a *liability of regionalization* (Kelley, 2016) e a *liability of ecosystem integration* (Rong; Kang; Williamson, 2022) foram encontradas na prática; os acontecimentos foram devidamente superados a partir de adaptações por parte das empresas entrantes.

Dentre as quatro dimensões trazidas e abordadas ao longo da pesquisa, a cultural se mostrou a mais relevante e discutida entre os respondentes. Seus efeitos negativos foram consistentemente percebidos pelo grupo, concordando com a literatura (Malhotra; Sivakumar; Zhu, 2009; Antunes; Barandas; Martins, 2019; Srivastava; Singh; Dhir, 2020) de que o campo da cultura é, sim, um inibidor da internacionalização.

Mesmo com a pesquisa realizada entre empresas digitais, que supostamente teriam menor dificuldade nesse aspecto, a distância cultural continuou presente, novamente corroborando com as pesquisas encontradas na área (Shaheer; Li, 2020; Lee; Pattnaik; Gaur, 2023; Li *et al.*, 2023) de que a digitalização é incapaz de superar todas as barreiras de ordem culturais existentes.

A dimensão administrativa, de maneira geral, impôs pouca dificuldade para as organizações dos entrevistados. As poucas burocracias e regulações mencionadas são institucionais padrões para os diferentes países pesquisados. Isso difere de pesquisas da

literatura que percebem fortes distâncias de ordem administrativa e institucional (Kostova *et al.*, 2020; Swoboda; Sinning, 2022). O aspecto político, contudo, foi a exceção dessa dimensão ao ser debatido e efetivamente percebido pelos líderes, o que vai de encontro às pesquisas de Hasija, Liou e Ellstrand (2020) e Prasad, Thenmozhi e Hu (2020) sobre os impactos que a política e suas conjunturas possuem nos negócios internacionais.

Levando em consideração o aspecto digital, a dimensão novamente encontrou baixa aderência e impacto. Alguns estudos que se debruçaram sobre essa relação (Lee; Pattnaik; Gaur, 2023; Li *et al.*, 2023) também perceberam resultados semelhantes. O que se pode presumir como conclusão é que o campo administrativo/institucional ainda pode estar em período de adaptação quanto às exigências e capacidades básicas para que um mercado cada vez mais globalizado possa operar dentro de regras e fatores formais (Meyer *et al.*, 2023).

A pouca relevância da dimensão geográfica também tem ressonância semelhante na literatura. A única pesquisa que disserta sobre a distância causada pela geografia de forma mais veemente, confeccionada por Kim *et al.* (2019), declara que mesmo existindo, ela pode ser volátil a depender do setor organizacional o qual se está analisando. O que se percebe, a partir das respostas coletadas, é que a digitalização ajudou a reduzir a barreira geográfica na maioria dos casos, discordando de alguns exemplos empíricos encontrados (Shaheer; Li, 2020; Lee; Pattnaik; Gaur, 2023; Stallkamp; Chen; Li, 2023), que veem importância na referida dimensão.

Finalizando as dimensões elencadas, o componente econômico encontrou relevância entre os CEO's indagados. Ele possui seu impacto dentro das relações de internacionalização das empresas estudadas, assim como encontrado em outros exemplos empíricos (Antunes; Barandas; Martins, 2019; Choi; Chung; Young, 2019). Mesmo no campo digital, a dimensão econômica mostrou-se um elemento impactante, indo de encontro com pesquisas prévias que também investigaram a relação (Shaheer; Li, 2020; Lee; Pattnaik; Gaur, 2023; Li *et al.*, 2023).

É relevante relembrar, assim como descrito na seção anterior, o percebimento a partir das respostas de uma coligação entre os campos administrativo e econômico. Em países onde há um maior intervencionismo governamental no setor econômico, ambas as dimensões se tornam extremamente próximas e, até certo ponto, chegam a se misturar em uma só.

Sendo ambas dimensões partes de um mesmo *framework*, a proximidade é definitivamente inevitável. O modelo CAGE possui diversos elogios sobre sua concepção e aplicações empíricas subsequentes realizadas por outros autores, que percebem o modelo como um instrumento útil na mensuração das distâncias institucionais entre os países e seus mercados (Malhotra; Sivakumar; Zhu, 2009; Ferreira; Falcão, 2019; Moalla; Mayrhofer, 2020;

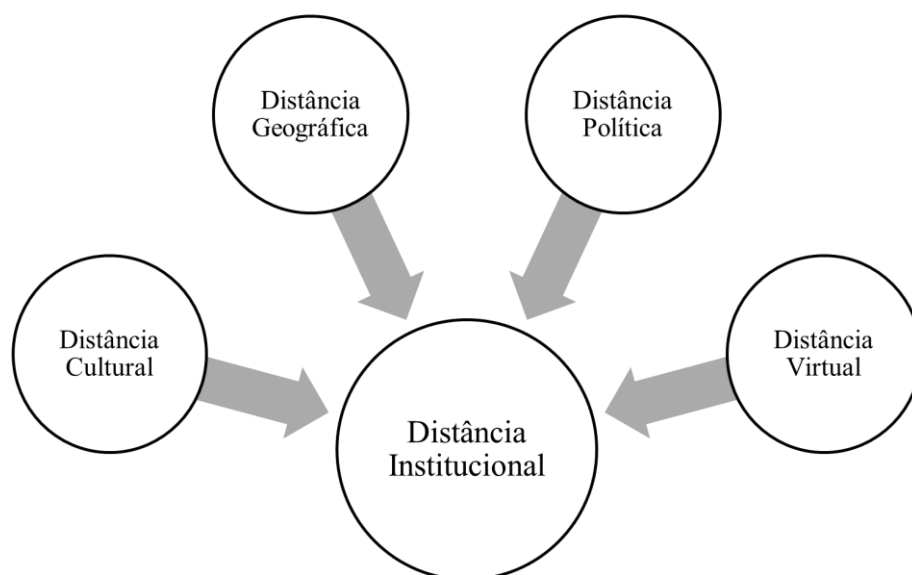
Srivastava; Singh; Dhir, 2020). Por outro lado, há poucas revisões críticas sobre o modelo disponíveis na literatura. A pesquisa de Kim *et al.* (2019) é que a mais se aproxima nesse sentido: ela percebe que ainda que sua utilidade seja inegável, o *framework* não é um instrumento que servirá para todas as ocasiões e que deve ser mutável e adaptável, de acordo com a necessidade.

No entanto, de 2001 (ano da publicação do modelo) até o presente ano de 2025 há uma disparidade temporal latente que provocou mudanças em ambientes institucionais. O advento da digitalização pode causar novas e diferentes barreiras institucionais (Autio; Mudambi; Yoo, 2021), em que transformações políticas são capazes de gerar riscos e escrutínios governamentais intensificados sobre organizações e instrumentos digitais (Yang *et al.*, 2025). Nesse contexto, os avanços no ambiente digital, tanto tecnologicamente quanto institucionalmente, ainda estão em processo contínuo de desenvolvimento e estabelecimento em praticamente todas as economias globais, traço que abre margem para uma remodelação de atributos adjacentes a essas esferas (Luo, 2022), instigando novas proposições que sejam possivelmente mais adequadas aos novos tempos.

Tomar atenção para essas particularidades que se dispõem em determinados ambientes com vias de adaptar o modelo para que ele caiba melhor em outros lugares é parte de qualquer pesquisa empírica que se propõe a contribuir com uma determinada teoria e/ou temática pesquisada. Nesse sentido, esse estudo se instiga a propor uma nova versão do modelo, adaptada para empresas brasileiras. Ela procura aglutinar as dimensões administrativa e econômica em uma única dimensão, a política, entendendo que o âmbito político possui grande influência direta nos dois campos.

Também é inserida nessa nova interpretação a dimensão virtual, a partir da proposição advinda da pesquisa de Li *et al.* (2023) de que as distâncias virtuais, na figura especialmente de diferenças de infraestrutura digital entre os países em questão, configurariam uma quinta dimensão do modelo. O aparecimento da temática da maturidade digital, que seriam as diferenças entre indivíduos de localidades diferentes sob um comparativo de um mesmo produto ou serviço, justificaria a presença da distância virtual nessa novíssima concepção. A Figura 8 abaixo traz uma representação gráfica da nova proposição:

Figura 8 - Novo modelo proposto



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Optou-se por uma matriz de relações para representar esta nova proposição, considerando que há mais didatismo nela para demonstrar os relacionamentos entre as dimensões e o elemento da distância institucional. Já a figura 9, exibida abaixo, é responsável por uma disposição de alguns dos fatores englobados em cada dimensão do novo modelo, respectivamente:

Quadro 4 - Fatores das dimensões do novo modelo

Cultural	Geográfica	Política	Virtual
- Diferenças de idioma - Diferenças de normas sociais - Diferenças étnicas - Sistema de horas e fuso horário	- Tamanho do país - Proximidade física entre os países - Infraestrutura em transportes, comunicação e logística	- Políticas governamentais - Diferenças entre as correntes políticas dos países - Grau de interrelação entre a política e a economia dos países - Fraquezas institucionais	- Diferenças na infraestrutura digital - Níveis de maturidade digital

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Os fatores que compõem a Figura 9 não representam necessariamente a completude de elementos que podem ser aglutinados em cada dimensão dessa nova proposição. Os exemplos escolhidos para constituir a figura foram os mais comuns obtidos a partir das entrevistas realizadas, e não excluem por completo a possibilidade de incluir outros fatores em consideração quando se realiza uma análise sobre distâncias institucionais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa procurou, através das experiências de internacionalização vividas por empresas brasileiras do tipo *Born Digital*, entender como se deu o referido processo nestas e como ele foi acelerado, em termos de velocidade de expansão, mesmo em um contexto de barreiras impostas pela distância institucional.

Para mensurar o referido fator no estudo, optou-se pela utilização do *framework* CAGE, elaborado por Ghemawat (2001), que engloba as distâncias cultural, administrativa, geográfica e econômica. Através de uma abordagem qualitativa e utilizando-se do método da *grounded theory* para encontrar novos achados empíricos e teóricos a partir dos dados coletados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com cinco *CEO's* (líderes) de empresas *born digital* sediadas no Brasil que perpassaram, em algum momento de sua trajetória, por um processo de internacionalização.

Os principais achados percebidos a partir das entrevistas perpassam pela influência da digitalização na existência, em variados aspectos, dessas organizações. O fato serem nascidas digitais, ou *born digital*, e pautarem seu modelo de negócio fortemente no âmbito digital/virtual se estende até a internacionalização: o elemento da digitalização foi um fator relevante tanto na expansão em si, enquanto processo completo, como na velocidade que essa internacionalização adotou.

Ser digital, para as organizações aqui estudadas, representou uma quebra de barreiras e uma maior facilidade nas suas operações tanto no Brasil, ao se considerar suas dimensões continentais; como nos países do exterior os quais abrigam operações das referidas firmas. Tornou-se mais fácil operar à distância em outras localidades, sem a necessidade de fincar operações físicas nestes países.

Essa mudança de paradigma na estratégia organizacional causada pela digitalização também evidenciou outro achado proveniente dos dados: as estratégias de internacionalização tradicionais já não explicam plenamente os processos de expansão internacional transformados pela tecnologia vigente. Os métodos tradicionais de modos de entrada e escolha locacional, por exemplo, já não se encaixam mais nessa nova configuração originada pela digitalização, responsável por criar seus novos modelos, métodos e modos de agir.

No entanto, é relevante perceber que mesmo com a facilidade adquirida, certas barreiras ainda permanecem e outras surgem com o advento da própria digitalização. O advento do elemento da maturidade digital foi um fator percebido a partir do início da coleta de dados junto aos líderes das empresas.

Os entrevistados, em consenso, apontaram as diferenças de adaptação e usabilidade de um mesmo produto ou serviço por indivíduos de países diferentes como uma barreira e um fator impeditivo de adoção de seus produtos em outras partes do mundo. A maturidade digital também pode ser relacionada com a distância virtual mencionada por Li *et al.* (2023) em sua concepção revisionista do modelo CAGE a partir de uma ótica digital e globalizada.

O objetivo principal do estudo foi entender como as empresas *born digital* brasileiras superaram as barreiras impostas pela distância institucional em operações *cross-border* e aceleraram seu processo de internacionalização. Dentro da esfera maior, o primeiro objetivo específico constituiu-se em caracterizar as dimensões das distâncias cultural, administrativa, geográfica e econômica entre o Brasil e os países hospedeiros nas operações *cross-border* das empresas *born digital* brasileiras.

Os fatores da distância institucional que compõem o modelo CAGE foram percebidos pelos entrevistados em maior e menor escala, a depender do tipo. A dimensão cultural foi a mais percebida entre os líderes; a geográfica foi pouco notada, muito em função da digitalização, responsável por atenuar essa percepção, já que as empresas conseguem quebrar essa barreira ao operarem remotamente. As dimensões administrativa e econômica denotaram uma particularidade interessante, ao demonstrarem uma forte proximidade entre elas dentro de um guarda-chuva político, nas quais as ações e políticas tomadas por governos tem influência direta nos fatores contidos nas duas dimensões.

O segundo objetivo específico concentrou-se em analisar como a digitalização influencia as empresas *born digital* brasileiras em seu modelo de negócio, processo de internacionalização e velocidade de expansão internacional. Para as empresas participantes desta pesquisa, o fato de serem nascidas digitais lhe conferiram vantagens valiosas em seu modelo de negócio.

Oferecer um serviço virtual em uma estrutura física mais enxuta possibilita que essas organizações possam dispendir menos recursos em certas áreas e investi-los em outras, como em seus processos de expansão internacional, por exemplo. A digitalização também permite que a internacionalização seja menos custosa e mais acelerada do que em comparação com uma firma tradicional, configurando-se em um fator de grande importância e essencial para o ecossistema das firmas *born digital*.

A velocidade, nas empresas participantes da pesquisa, foi caracterizada como um construto estático, diferentemente do que apontava a literatura sobre o tema: não foram percebidas diferenças notórias de velocidade entre as fases de internacionalização de uma

empresa. Essa velocidade, como um todo, foi considerada como rápida pelos entrevistados; uma justificativa plausível para isso é o fato de suas expansões terem se iniciado dentro dos três anos iniciais de operações das empresas. A digitalização, novamente, foi apontada como um forte fator de influência na aceleração do processo de internacionalização.

O terceiro e último objetivo específico foi estipulado em analisar como as dimensões das distâncias cultural, administrativa, geográfica e econômica se dispõem na aceleração das empresas *born digital* brasileiras, propondo um modelo conceitual oriundo do *framework* CAGE e relacionado com as organizações *born digital* brasileiras. A partir das coletas e análises realizadas, foi percebida uma forte proximidade entre as dimensões administrativa e econômica em regiões onde há um maior intervencionismo estatal da economia.

Pelo alto controle governamental, as mesmas ações e atitudes tomadas pelo estado acabam por reverberar em ambas as dimensões, e, por isso, foi entendido que ambas podem ser fundidas em uma mesma dimensão política. Com o impacto da digitalização, foi também incluída a dimensão virtual da nova versão do modelo conceitual, que permanece com quatro dimensões, mas em configuração diferente da original, englobando as esferas cultural, geográfica, política e virtual.

As contribuições do estudo constituíram-se em, empiricamente, preencher uma vacância de estudos no Brasil (e na América Latina) sobre os entraves causados pela distância institucional na internacionalização de empresas *born digital*. As dimensões da distância e suas particularidades internas e as formas como estas se relacionam com os ambientes foram dissecadas, com fins de perceber padrões em relação ao empirismo percebido em outras regiões ou se as dinâmicas existentes aqui possuem singularidades pertinentes de estudo.

Ao estudar a distância e seus fatores sob a ótica da taxonomia CAGE, acrescenta-se também a contribuição teórica propiciada pela nova proposição do modelo, ao analisar-se os dados coletados e perceber uma adaptação pertinente do instrumento, levando em consideração a forte perspectiva política que influencia os campos administrativo e econômico de determinados países latino-americanos, como a Argentina e a Venezuela, por exemplo. Também é inserido nesse arranjo proposto a perspectiva virtual/digital, dada a imponência que o tópico da digitalização possui nessa dinâmica, tanto através de aspectos positivos, facilitadores de internacionalizações, como também de barreiras para tal, representados, por exemplo, pelo elemento da maturidade digital.

A nova versão do modelo contudo, ainda carece de uma validade maior em relação à região latino-americana: ela foi desenvolvida a partir da representação de uma realidade

enfrentada por empresas de apenas um país em específico, o Brasil. Ainda que as distâncias institucionais percebidas entre o Brasil e seus vizinhos regionais sejam menores em comparação com outras partes do globo, um estudo que se aprofunde nas dinâmicas vizinhas pode ser eficaz em verificar se o novo modelo conceitual pode ser aplicado nos países estudados ou se será um instrumento exclusivo para o ambiente brasileiro.

Outra contribuição almejada foi a gerencial. A partir dos dados levantados e análises desenvolvidas, espera-se que esse conjunto de informações seja capaz de ajudar na geração de planos e políticas públicas que auxiliem as empresas *born digital* e suas pretensões e planos de expansão internacional. Como percebido por um dos entrevistados que participou de iniciativas governamentais de internacionalização, há uma carência de suporte específico para as empresas do âmbito digital, já que os projetos institucionais públicos e privados possuem um foco excessivo no tradicionalismo organizacional; essa carência precisa ser sanada e pode ser realizada a partir do levantamento de dados e desenvolvimento de análises que propiciem tal ato.

As limitações do estudo concentraram-se fortemente na fase da coleta de dados. Foi particularmente complicado ter acesso à líderes de organizações que se encaixavam nos padrões exigidos para a pesquisa e que se disponibilizassem, em suas agendas corridas, a conceder uma entrevista. Uma possibilidade de um maior período de coleta dos dados ou algum indivíduo/organização que intermediasse os contatos entre pesquisador e pesquisado seriam de grande valia para um número de participantes superior ao existente na pesquisa.

O processo de confecção deste estudo, desde o pensar no quebra-cabeça de seus elementos até a parte prática da escrita, propiciou o surgimento de várias sugestões de pesquisas futuras, continuações deste trabalho, configurando-se em uma agenda interessante a ser seguida. A primeira delas é expandir este trabalho para o *lócus* latino-americano: investigar se as empresas dessa região, para além do Brasil, possuem os mesmos sucessos, dificuldades e dores quanto à sua internacionalização e as distâncias institucionais percebidas em um continente dotado de barreiras e oportunidades.

A segunda oportunidade de nova pesquisa constitui-se em um estudo teórico abordando o conceito vigente de empresa multinacional sob uma perspectiva das empresas *born digital*. Já é tópico crescente, dentro da literatura sobre negócios internacionais, as características e efeitos causados pela digitalização no mercado e trocas globais. As teorias, no entanto, ainda precisam se ajustar à essa nova realidade que foge das grandiosas empresas tradicionais, sob o risco de

ficarem defasadas e caírem em desuso, escanteadas por novas teorias que traduzam melhor o cenário vigente.

Outra oportunidade percebida é a de estudar a Visão Baseada em Recursos (VBR) dentro do processo de internacionalização de empresas *born digital*. Pesquisas como a de Stallkamp, Hunt e Schotter (2022) e a de Felzensztein *et al.* (2022) já alertam sobre a dificuldade de empresas nascidas digitais de lidarem com recursos não-digitais em seu negócio, e a necessidade de balancear melhor as capacidades entre recursos tangíveis e intangíveis, ainda que sejam mais voltadas para o espectro intangível. Entender como as organizações *born digital* podem acelerar seu processo de internacionalização a partir da aplicação adequada dos seus recursos tangíveis e intangíveis é uma possível indagação a ser realizada e respondida.

Por fim, uma sugestão de pesquisa futura que também eclodiu durante o processo de desenvolvimento desse estudo entende-se como um confronto entre duas empresas *born digital* com modelo de negócio semelhantes, porém sediadas em localidades diferentes, e na qual uma delas conseguiu internacionalizar-se, mas a outra não. A tentativa a partir deste estudo é identificar e investigar a influência do ambiente local e suas particularidades da aceleração ou constrição dessa expansão internacional, trazendo ainda mais a pesquisa para o campo da localização.

REFERÊNCIAS

- AGARWAL, S.; RAMASWAMI, S. N. Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 23, n. 1, p. 1–27, 1992.
- AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. **Startup ajuda empresários a monitorar equipes que trabalham fora do escritório**. [S. l.], 2018. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2018/07/startup-ajuda-empresarios-monitorar-equipes-que-trabalham-fora-do-escritorio.html>. .
- AGRO-E4. **Agro-E4**. [S. l.: s. n.], 2024.
- AGUILERA, R. V. *et al.* Multilatinas and the internationalization of Latin American firms. **Journal of World Business**, [s. l.], v. 52, n. 4, p. 447–460, 2017.
- AMAL, M.; FLORIANI, D. E.; VARELA, J. C. S. Guest editorial: Multilatinas in the era of uncertainties: a trajectory of different dependencies. **European Business Review**, [s. l.], v. 36, n. 1, p. 1–11, 2024.
- AMBOS, B.; HÅKANSON, L. The Concept of Distance in International Management Research. **Journal of International Management**, [s. l.], v. 20, n. 1, p. 1–7, 2014.
- ANTUNES, I. C. M.; BARANDAS, H. G.; MARTINS, F. V. Subsidiary strategy and managers' perceptions of distance to foreign markets. **Review of International Business and Strategy**, [s. l.], v. 29, n. 4, p. 347–364, 2019.
- ARIKAN, I.; SHENKAR, O. Neglected elements: What we should cover more of in international business research. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 53, n. 7, p. 1484–1507, 2022.
- ARROTEIA, N.; HAFEEZ, K. The internationalisation of TechnoLatinas from a resource-based perspective. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, [s. l.], v. 27, n. 3, p. 688–710, 2021.
- AUTIO, E.; MUDAMBI, R.; YOO, Y. Digitalization and globalization in a turbulent world: Centrifugal and centripetal forces. **Global Strategy Journal**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 3–16, 2021.
- BANALIEVA, E. R.; DHANARAJ, C. Internalization theory for the digital economy. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 50, n. 8, p. 1372–1387, 2019.
- BANALIEVA, E. R.; SANTORO, M. D. Local, regional, or global? Geographic orientation and relative financial performance of emerging market multinational enterprises. **European Management Journal**, [s. l.], v. 27, n. 5, p. 344–355, 2009.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R. Softwares em Pesquisa Qualitativa. *In: PESQUISA QUALITATIVA EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - PARADIGMAS, ESTRATÉGIAS E MÉTODOS*. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

- BARKEMA, H. G.; BELL, J. H. J.; PENNINGS, J. M. FOREIGN ENTRY, CULTURAL BARRIERS, AND LEARNING. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 17, n. 2, p. 151–166, 1996.
- BERRY, H.; GUILLÉN, M. F.; ZHOU, N. An institutional approach to cross-national distance. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 41, n. 9, p. 1460–1480, 2010.
- BIRKINSHAW, J. Move fast and break things: Reassessing IB research in the light of the digital revolution. **Global Strategy Journal**, [s. l.], v. 12, n. 4, p. 619–631, 2022.
- BLANCO, M. R.; HATUM, A.; GOLIK, M. High potentials in multilatinas: creation of Latin American specific models or convergence towards existing ones. **European J. of International Management**, [s. l.], v. 19, n. 1, p. 92, 2023.
- BRIEGER, S. A. *et al.* Digitalization, institutions and new venture internationalization. **Journal of International Management**, [s. l.], v. 28, n. 4, p. 100949, 2022.
- BRODNY, J.; TUTAK, M. Assessing the level of digital maturity in the Three Seas Initiative countries. **Technological Forecasting and Social Change**, [s. l.], v. 190, p. 122462, 2023.
- BRODNY, J.; TUTAK, M. Assessing the level of digital maturity of enterprises in the Central and Eastern European countries using the MCDM and Shannon’s entropy methods. **PLOS ONE**, [s. l.], v. 16, n. 7, p. e0253965, 2021.
- BRODNY, J.; TUTAK, M. Digitalization of Small and Medium-Sized Enterprises and Economic Growth: Evidence for the EU-27 Countries. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, [s. l.], v. 8, n. 2, p. 67, 2022.
- BROUTHERS, K. D. *et al.* Charting new courses to enter foreign markets: Conceptualization, theoretical framework, and research directions on non-traditional entry modes. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 53, n. 9, p. 2088–2115, 2022.
- BROUTHERS, K. D.; HENNART, J.-F. Boundaries of the Firm: Insights From International Entry Mode Research. **Journal of Management**, [s. l.], v. 33, n. 3, p. 395–425, 2007.
- BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 29, n. 3, p. 539–561, 1998.
- CAHEN, F.; BORINI, F. M. International Digital Competence. **Journal of International Management**, [s. l.], v. 26, n. 1, p. 100691, 2020.
- CAHEN, F. R.; OLIVEIRA JR., M. D. M.; BORINI, F. M. The internationalisation of new technology-based firms from emerging markets. **International Journal of Technology Management**, [s. l.], v. 74, n. 1/2/3/4, p. 23, 2017.
- CANABAL, A.; WHITE, G. O. Entry mode research: Past and future. **International Business Review**, [s. l.], v. 17, n. 3, p. 267–284, 2008.
- CASILLAS, J. C.; ACEDO, F. J. Speed in the Internationalization Process of the Firm. **International Journal of Management Reviews**, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 15–29, 2013.

- CASILLAS, J. C.; ACEDO, F. J.; RODRÍGUEZ-SERRANO, M. Á. How does internationalization begin? The role of age at entry and export experience in the early stages of the process. **BRQ Business Research Quarterly**, [s. l.], v. 23, n. 2, p. 107–119, 2020.
- CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G. The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 46, n. 1, p. 3–16, 2015.
- CEPELLOS, V. M.; TONELLI, M. J. Grounded theory: Passo a passo e questões metodológicas na prática. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, [s. l.], v. 21, n. 5, p. eRAMG200130, 2020.
- CHARMAZ, K. **A Construção Da Teoria Fundamentalada: Guia Prático Para Análise Qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- CHEN, L. *et al.* Externalization in the platform economy: Social platforms and institutions. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 53, n. 8, p. 1805–1816, 2022.
- CHETTY, S.; JOHANSON, M.; MARTÍN, O. M. Speed of internationalization: Conceptualization, measurement and validation. **Journal of World Business**, [s. l.], v. 49, n. 4, p. 633–650, 2014.
- CHOI, D.; CHUNG, C. Y.; YOUNG, J. Are Economic Distance and Geographic Remoteness Important in Sustainable Trade? Evidence from the Bilateral Trade between China and Kazakhstan. **Sustainability**, [s. l.], v. 11, n. 21, p. 6068, 2019.
- CORBIN, J. M.; STRAUSS, A. L. **Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory**. Fourth editioned. Los Angeles: SAGE, 2015.
- CORREA DA CUNHA, H. *et al.* Firm internationalization approaches and performance: the moderating role of the home country's formal institutions. **International Journal of Emerging Markets**, [s. l.], 2023. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOEM-08-2021-1299/full/html>. Acesso em: 15 jun. 2024.
- COSTA, P. R. D.; ITIELVINO, L. D. S. Grounded Theory com Utilização do Software Atlas.Ti: Um Exemplo Empírico de Estudo sobre Estratégia de Ascensão do Empreendedorismo Inovador em Negócios Sociais. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, [s. l.], v. 17, n. 03, p. 17–40, 2018.
- COVIELLO, N. *et al.* Organizational scaling, scalability, and scale-up: Definitional harmonization and a research agenda. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 39, n. 5, p. 106419, 2024.
- COVIELLO, N.; KANO, L.; LIESCH, P. W. Adapting the Uppsala model to a modern world: Macro-context and microfoundations. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 48, n. 9, p. 1151–1164, 2017.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

- CUERVO-CAZURRA, A. Multilatinas as sources of new research insights: The learning and escape drivers of international expansion. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 69, n. 6, p. 1963–1972, 2016.
- CUERVO-CAZURRA, A. Selecting the country in which to start internationalization: The non-sequential internationalization model. **Journal of World Business**, [s. l.], v. 46, n. 4, p. 426–437, 2011.
- CUERVO-CAZURRA, A. The multinationalization of developing country MNEs: The case of multilatinas. **Journal of International Management**, [s. l.], v. 14, n. 2, p. 138–154, 2008.
- CUERVO-CAZURRA, A.; GENC, M. Transforming disadvantages into advantages: developing-country MNEs in the least developed countries. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 39, n. 6, p. 957–979, 2008.
- DELIOS, A. *et al.* Challenging the orthodoxy in international business research: Directions for “new” research areas. **Journal of World Business**, [s. l.], v. 59, n. 4, p. 101552, 2024.
- DENG, Z. *et al.* Rapid internationalization and exit of exporters: The role of digital platforms. **International Business Review**, [s. l.], v. 31, n. 1, p. 101896, 2022.
- DENG, P.; DELIOS, A.; PENG, M. W. A geographic relational perspective on the internationalization of emerging market firms. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 51, n. 1, p. 50–71, 2020.
- DUNNING, J. H. Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 9–31, 1980.
- EDU-E3. **Edu-E3**. [S. l.: s. n.], 2024.
- FELZENSZTEIN, C. *et al.* Do economic freedom, business experience, and firm size affect internationalization speed? Evidence from small firms in Chile, Colombia, and Peru. **Journal of International Entrepreneurship**, [s. l.], v. 20, n. 1, p. 115–156, 2022.
- FERREIRA, M.; FALCÃO, M. The impact of CAGE institutional distances and motivations for internationalization on the Brazilian foreign direct investment outflows. **Brazilian Business Review**, [s. l.], v. 16, n. 2, p. 154–173, 2019.
- FINCHELSTEIN, D. The role of the State in the internationalization of Latin American firms. **Journal of World Business**, [s. l.], v. 52, n. 4, p. 578–590, 2017.
- FIN-E5. **Fin-E5**. [S. l.: s. n.], 2024.
- GABRIELSSON, M. *et al.* Digital Entrepreneurial Internationalizers: Definitions, Theoretical Implications, and Research Avenues. In: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 2021. **Anais [...]**. [S. l.: s. n.], 2021. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10125/71235>. Acesso em: 27 jul. 2024.
- GALDINO, K. M.; GORDON, J.; KING, D. R. The impact of distance on acquisition performance. **European Management Journal**, [s. l.], v. 40, n. 6, p. 857–872, 2022.
- GHAURI, P.; STRANGE, R.; COOKE, F. L. Research on international business: The new realities. **International Business Review**, [s. l.], v. 30, n. 2, p. 101794, 2021.

GHEMAWAT, P. Distance still matters. The hard reality of global expansion. **Harvard Business Review**, [s. l.], v. 79, n. 8, p. 137–140, 142–147, 162, 2001.

GHEMAWAT, P. **Redefining global strategy: crossing borders in a world where differences still matter**. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2018.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. Chicago: Aldine, 1967.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: PESQUISA QUALITATIVA EM ESTUDOS ORGANIZADOS ORGANIZACIONAIS - PARADIGMAS , ESTRATÉGIAS E MÉTODOS. [S. l.: s. n.], 2006.

HASIJA, D.; LIOU, R.; ELLSTRAND, A. Navigating the New Normal: Political Affinity and Multinationals' Post-Acquisition Performance. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 57, n. 3, p. 569–596, 2020.

HENNART, J. The Accidental Internationalists: A Theory of Born Globals. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 38, n. 1, p. 117–135, 2014.

HENNART, J.-F.; SHENG, H. H.; CARRERA, J. M. Openness, international champions, and the internationalization of Multilatinas. **Journal of World Business**, [s. l.], v. 52, n. 4, p. 518–532, 2017.

HERMANS, M. *et al.* Becoming a Multilatina: strategic capabilities as necessary conditions for the internationalization of Latin American firms. **European Business Review**, [s. l.], v. 36, n. 1, p. 50–70, 2024.

HININGS, B.; GEGENHUBER, T.; GREENWOOD, R. Digital innovation and transformation: An institutional perspective. **Information and Organization**, [s. l.], v. 28, n. 1, p. 52–61, 2018.

HOFSTEDE, G. Culture and Organizations. **International Studies of Management & Organization**, [s. l.], v. 10, n. 4, p. 15–41, 1980.

HOSKISSON, R. E. *et al.* Strategy in Emerging Economies. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 43, n. 3, p. 249–267, 2000.

HUESCA-DORANTES, J. L.; MICHAILOVA, S.; STRINGER, C. Aztec multilatinas: characteristics and strategies of Mexican multinationals. **Review of International Business and Strategy**, [s. l.], v. 28, n. 1, p. 2–18, 2018.

HUTZSCHENREUTER, T.; KLEINDIENST, I.; LANGE, S. The Concept of Distance in International Business Research: A Review and Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**, [s. l.], v. 18, n. 2, p. 160–179, 2016.

IGWE, P. A.; KANYEMBO, F. The Cage Around Internationalisation of Smes and The Role of Government. In: HADDOUD, M. Y.; JONES, P.; ONJEWU, A.-K. E. (org.). **Contemporary Issues in Entrepreneurship Research**. [S. l.]: Emerald Publishing Limited, 2019. p. 161–176. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S2040-724620190000010015/full/html>. Acesso em: 19 abr. 2024.

- ISTIPLILER, B.; BORT, S.; WOYWODE, M. Flowers of adversity: Institutional constraints and innovative SMEs in transition economies. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 154, p. 113306, 2023.
- ITU. **Measuring digital development - Facts and Figures 2023**. Geneva: International Telecommunication Union (United Nations), 2023.
- JAIN, N. K.; KOTHARI, T.; KUMAR, V. Location Choice Research: Proposing New Agenda. **Management International Review**, [s. l.], v. 56, n. 3, p. 303–324, 2016.
- JIANG, Y.; WANG, X. Digital transformation, innovation capability and speed of internationalization. **Finance Research Letters**, [s. l.], v. 67, p. 105448, 2024.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 23–32, 1977.
- KELLEY, K. J. Liabilities of regionalization and the emerging market firm. **American Journal of Business**, [s. l.], v. 31, n. 3, p. 146–163, 2016.
- KHATUA, A.; MONDAL, A.; DHANDA, S. The internationalization and performance of INVs: Liability or learning advantages of newness?. **Journal of International Entrepreneurship**, [s. l.], 2024. Disponível em: <https://link.springer.com/10.1007/s10843-023-00345-2>. Acesso em: 22 out. 2024.
- KIM, H. C. *et al.* Does National Distance Affect Different Industries in Different Ways? A Test of the Ghemawat CAGE Model. **Journal of Korea Trade**, [s. l.], v. 23, n. 7, p. 13–33, 2019.
- KIM, J. U.; AGUILERA, R. V. Foreign Location Choice: Review and Extensions. **International Journal of Management Reviews**, [s. l.], v. 18, n. 2, p. 133–159, 2016.
- KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 35, n. 2, p. 124–141, 2004.
- KOGUT, B.; SINGH, H. The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 19, n. 3, p. 411–432, 1988.
- KOKKO, A.; TINGVALL, P. G. Distance, Transaction Costs, and Preferences in European Trade. **The International Trade Journal**, [s. l.], v. 28, n. 2, p. 87–120, 2014.
- KOLK, A.; CIULLI, F. The potential of sustainability-oriented digital platform multinationals: A comment on the transitions research agenda. **Environmental Innovation and Societal Transitions**, [s. l.], v. 34, p. 355–358, 2020.
- KOSTOVA, T. *et al.* The construct of institutional distance through the lens of different institutional perspectives: Review, analysis, and recommendations. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 51, n. 4, p. 467–497, 2020.
- KUMAR, V. *et al.* Springboard internationalization by emerging market firms: Speed of first cross-border acquisition. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 51, n. 2, p. 172–193, 2020.

- KUMAR, S.; CHAVAN, M.; PANDEY, N. Journal of International Management: A 25-year review using bibliometric analysis. **Journal of International Management**, [s. l.], v. 29, n. 1, p. 100988, 2023.
- LE, T.-H. Does economic distance affect the flows of trade and foreign direct investment? Evidence from Vietnam. **Cogent Economics & Finance**, [s. l.], v. 5, n. 1, p. 1403108, 2017.
- LEE, H. S.; PATTNAIK, C.; GAUR, A. S. Internationalization of I-business Firms: The role of distance on location choice. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 164, p. 114010, 2023.
- LEHRER, M.; ALMOR, T. Startups internationalizing in quest of a business model: The global prospecting of process niche firms. **Journal of International Management**, [s. l.], v. 28, n. 1, p. 100906, 2022.
- LEITE, F. Teorizar com a Grounded Theory: um caminho metodológico para as pesquisas em comunicação. **MATRIZES**, [s. l.], v. 17, n. 1, p. 165–192, 2023.
- LI, F. *et al.* Do cross-national distances still affect the international penetration speed of digital innovation? The role of the global network effect. **Heliyon**, [s. l.], v. 9, n. 3, p. e13911, 2023.
- LI, X. *et al.* Do MNEs from developed and emerging economies differ in their location choice of FDI? A 36-year review. **International Business Review**, [s. l.], v. 27, n. 5, p. 1089–1103, 2018.
- LIEBOWITZ, S. J.; MARGOLIS, S. E. Path Dependence, Lock-In, and History. **The Journal of Law, Economics, and Organization**, [s. l.], 1995. Disponível em: <https://academic.oup.com/jleo/article/11/1/205/815010/Path-Dependence-LockIn-and-History>. Acesso em: 11 abr. 2024.
- LIU, H. *et al.* How Do Chinese Firms Perform Before and After Cross-Border Mergers and Acquisitions?. **Emerging Markets Finance and Trade**, [s. l.], v. 57, n. 2, p. 348–364, 2021.
- LOPEZ-MORALES, J. S. Multilatinas: a systematic literature review. **Review of International Business and Strategy**, [s. l.], v. 28, n. 3/4, p. 331–357, 2018.
- LÓPEZ-MORALES, J. S.; NAVA-AGUIRRE, K. M.; HUERTA-ESTÉVEZ, A. Service Multilatinas: The Internationalization of Cinépolis. **Latin American Business Review**, [s. l.], v. 21, n. 1, p. 93–114, 2020.
- LU, J. W.; MA, H.; XIE, X. Foreignness research in international business: Major streams and future directions. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 53, n. 3, p. 449–480, 2022.
- LUO, Y. A general framework of digitization risks in international business. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 53, n. 2, p. 344–361, 2022.
- LUO, Y.; TUNG, R. L. International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 38, n. 4, p. 481–498, 2007.
- MAGESTE, S. *et al.* **Empresas emergentes (start-ups) en América Latina y el Caribe: una primera aproximación a su identificación y características**. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2024. Documentos de Proyectos.

- MALHOTRA, S.; SIVAKUMAR, K.; ZHU, P. Distance factors and target market selection: the moderating effect of market potential. **International Marketing Review**, [s. l.], v. 26, n. 6, p. 651–673, 2009.
- MEYER, K. E. *et al.* Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 30, n. 1, p. 61–80, 2009.
- MEYER, K. E. *et al.* International business in the digital age: Global strategies in a world of national institutions. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 54, n. 4, p. 577–598, 2023.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, [s. l.], v. 83, n. 2, p. 340–363, 1977.
- MIHAILOVA, I. Business model adaptation for realized international scaling of born-digitals. **Journal of World Business**, [s. l.], v. 58, n. 2, p. 101418, 2023.
- MINGIONE, M.; ABRATT, R. Building a corporate brand in the digital age: imperatives for transforming born-digital startups into successful corporate brands. **Journal of Marketing Management**, [s. l.], v. 36, n. 11–12, p. 981–1008, 2020.
- MINKOV, M.; KAASA, A. Do dimensions of culture exist objectively? A validation of the revised Minkov-Hofstede model of culture with World Values Survey items and scores for 102 countries. **Journal of International Management**, [s. l.], v. 28, n. 4, p. 100971, 2022.
- MOALLA, E.; MAYRHOFER, U. How does distance affect market entry mode choice? Evidence from French companies. **European Management Journal**, [s. l.], v. 38, n. 1, p. 135–145, 2020.
- MONAGHAN, S.; TIPPMANN, E.; COVIELLO, N. Born digitals: Thoughts on their internationalization and a research agenda. **JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES**, [s. l.], v. 51, n. 1, p. 11–22, 2020.
- NAMBISAN, S. Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 41, n. 6, p. 1029–1055, 2017.
- NATIONAL INTELLIGENCE COUNCIL. **Global Trends 2040 A More Contested World**. [S. l.]: Washington, D.C.: National Intelligence Council, 2021.
- NIELSEN, B. B.; ASMUSSEN, C. G.; WEATHERALL, C. D. The location choice of foreign direct investments: Empirical evidence and methodological challenges. **Journal of World Business**, [s. l.], v. 52, n. 1, p. 62–82, 2017.
- NORTH, D. C. **Institutions, institutional change, and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- OJALA, A. Geographic, cultural, and psychic distance to foreign markets in the context of small and new ventures. **International Business Review**, [s. l.], v. 24, n. 5, p. 825–835, 2015.
- OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 29, n. 5, p. 537–553, 2005.

- PENG, M. W. *et al.* The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. **Academy of Management Perspectives**, [s. l.], v. 23, n. 3, p. 63–81, 2009.
- PENG, M. W.; WANG, D. Y. L.; JIANG, Y. An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 39, n. 5, p. 920–936, 2008.
- PETERSEN, N. H.; RASMUSSEN, E. Digital entrepreneur's platformization and rapid internationalization through brokering, making and giving sense. **Small Enterprise Research**, [s. l.], p. 1–21, 2023.
- PIERSON, P. Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics. **American Political Science Review**, [s. l.], v. 94, n. 2, p. 251–267, 2000.
- PINTO, C. F. *et al.* Ownership in cross-border acquisitions and the role of government support. **Journal of World Business**, [s. l.], v. 52, n. 4, p. 533–545, 2017.
- PRASADH, S.; THENMOZHI, M.; HU, M. Does economic freedom distance affect long-run post-acquisition performance and ownership level in cross-border acquisitions?. **DECISION**, [s. l.], v. 47, n. 2, p. 191–213, 2020.
- RENKO, M. *et al.* Liabilities, Advantages, and Buffers of Newness: How Young Age Makes Internationalization Possible. **Group & Organization Management**, [s. l.], v. 41, n. 6, p. 786–822, 2016.
- ROMANELLO, R. *et al.* International opportunity development of born global firms: the role of institutions. **critical perspectives on international business**, [s. l.], v. 18, n. 3, p. 303–337, 2022.
- RONG, K.; KANG, Z.; WILLIAMSON, P. J. Liability of ecosystem integration and internationalisation of digital firms. **Journal of International Management**, [s. l.], v. 28, n. 4, p. 100939, 2022.
- RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 35, n. 1, p. 3–18, 2004.
- SANTISO, J. The emergence of Latin multinationals. **CEPAL Review**, [s. l.], v. 95, p. 7–30, 2008.
- SHAHEER, N.; KIM, K.; LI, S. Internationalization of Digital Innovations: A Rapidly Evolving Research Stream. **Journal of International Management**, [s. l.], v. 28, n. 4, p. 100970, 2022.
- SHAHEER, N. A.; LI, S. The CAGE around cyberspace? How digital innovations internationalize in a virtual world. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 35, n. 1, p. 105892, 2020.
- SHENKAR, O.; LUO, Y.; YEHESEKEL, O. From “Distance” to “Friction”: Substituting Metaphors and Redirecting Intercultural Research. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 33, n. 4, p. 905–923, 2008.

- SILVA, J. L.; VIEIRA, A. C. L.; SILVA, S. V. Digital Maturity Models: A Characterisation Study Based on a Systematic Literature Review. **Brazilian Business Review**, [s. l.], v. 21, n. 2, 2024.
- SOUSA, C. M. P.; BRADLEY, F. Cultural Distance and Psychic Distance: Two Peas in a Pod?. **Journal of International Marketing**, [s. l.], v. 14, n. 1, p. 49–70, 2006.
- SRIVASTAVA, S.; SINGH, S.; DHIR, S. Culture and International business research: A review and research agenda. **International Business Review**, [s. l.], v. 29, n. 4, p. 101709, 2020.
- STALLKAMP, M.; CHEN, L.; LI, S. Boots on the ground: Foreign direct investment by born digital firms. **Global Strategy Journal**, [s. l.], v. 13, n. 4, p. 805–829, 2023.
- STALLKAMP, M.; HUNT, R. A.; SCHOTTER, A. P. J. Scaling, fast and slow: The internationalization of digital ventures. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 146, p. 95–106, 2022.
- STALLKAMP, M.; SCHOTTER, A. 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.
- SWOBODA, B.; SINNING, C. Effects of Internationalization Rhythm and Speed on E-Commerce Firms' Growth and the Role of Institutional Distances. **Management International Review**, [s. l.], v. 62, n. 2, p. 169–201, 2022.
- TECH-E1. **Tech-E1**. [S. l.: s. n.], 2024.
- TECH-E2. **Tech-E2**. [S. l.: s. n.], 2024.
- TEICHERT, R. Digital Transformation Maturity: A Systematic Review of Literature. **Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis**, [s. l.], v. 67, n. 6, p. 1673–1687, 2019.
- TIPPMANN, E.; MONAGHAN, S.; REUBER, R. A. Navigating the paradox of global scaling. **Global Strategy Journal**, [s. l.], v. 13, n. 4, p. 735–773, 2023.
- TRINDADE, N. R. *et al.* Propensity for Internationalization in Emerging Economies: Is The Key to Success in Strategic Orientations and Institutional Factors?. **BAR - Brazilian Administration Review**, [s. l.], v. 20, n. 4, p. e230011, 2023.
- TUTAK, M.; BRODNY, J. Business Digital Maturity in Europe and Its Implication for Open Innovation. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 27, 2022.
- UNCTAD. **Digital economy report 2019: value creation and capture : implications for developing countries**. Geneva: United Nations, 2019.
- UNCTAD (org.). **Digitalization, trade and development**. New York Geneva: United Nations, 2017. (Information economy report, v. 2017).
- VADANA, I.-I. *et al.* Digitalization of companies in international entrepreneurship and marketing. **International Marketing Review**, [s. l.], v. 37, n. 3, p. 471–492, 2020.
- VADANA, I.-I. *et al.* The Role of Digitalization on the Internationalization Strategy of Born-Digital Companies. **Sustainability**, [s. l.], v. 13, n. 24, p. 14002, 2021.

- VERBEKE, A.; ASMUSSEN, C. G. Global, Local, or Regional? The Locus of MNE Strategies. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 53, n. 6, p. 1051–1075, 2016.
- VERHOEF, P. C. *et al.* Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 122, p. 889–901, 2021.
- WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION. *et al.* **Global Innovation Index 2024 :: Innovation in the face of uncertainty**. [S. l.]: World Intellectual Property Organization, 2024. p. ? pages : Disponível em: <https://tind.wipo.int/record/50062>. Acesso em: 31 out. 2024.
- YAN, Z. *et al.* Institutional distance, internationalization speed and cross-border e-commerce platform utilization. **Management Decision**, [s. l.], v. 61, n. 1, p. 176–200, 2023.
- YANG, K. M. *et al.* Institutional support for entrepreneurship and new venture internationalization: Evidence from small firms in Ghana. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 154, p. 113360, 2023.
- YANG, B. *et al.* Internationalization of digital firms: A systematic review and research agenda. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 189, p. 115124, 2025.
- YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.
- ZAHEER, S. OVERCOMING THE LIABILITY OF FOREIGNNESS. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 38, n. 2, p. 341–363, 1995.
- ZANDER, I.; MCDUGALL-COVIN, P.; ROSE, E. L. Born globals and international business: Evolution of a field of research. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 46, n. 1, p. 27–35, 2015.
- ZHANG, J.; GU, Q. Turning a curse into a blessing: Contingent effects of geographic distance on startup–VC partnership performance. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 36, n. 4, p. 106108, 2021.
- ZHAO, H.; MA, J.; YANG, J. 30 Years of Research on Entry Mode and Performance Relationship: A Meta-Analytical Review. **Management International Review**, [s. l.], v. 57, n. 5, p. 653–682, 2017.
- ZHOU, N. Advantage of foreignness in a digital world: role of long tail users. **Multinational Business Review**, [s. l.], 2024. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MBR-11-2023-0184/full/html>. Acesso em: 14 jul. 2024.
- ZHOU, Z. *et al.* The role of national distance in international business: a review from 1980 to 2017. **Review of International Business and Strategy**, [s. l.], v. 31, n. 2, p. 153–176, 2021.
- ZUCHELLA, A. International entrepreneurship and the internationalization phenomenon: taking stock, looking ahead. **International Business Review**, [s. l.], v. 30, n. 2, p. 101800, 2021.