

# PLATAFORMAS DIGITAIS E OPORTUNIDADES DE INTERNACIONALIZAÇÃO ACELERADA: UMA ANÁLISE DE STARTUPS BRASILEIRAS

DIGITAL PLATFORMS AND ACCELERATED INTERNATIONALIZATION  
OPPORTUNITIES: AN ANALYSIS OF BRAZILIAN STARTUPS

FABIANO DA SILVA OLIVEIRA  
fabianodasoliveira@gmail.com  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
<https://orcid.org/0000-0003-0900-4051>

YEDA SWIRSKI DE SOUZA  
yedasou@unisinos.br  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
<https://orcid.org/0000-0001-9299-9509>

MARCELO MACHADO BARBOSA PINTO  
mmpinto@gmail.com  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – IFRS (Campus Restinga)  
<https://orcid.org/0000-0002-3817-9515>

FÁBIO DAL-SOTO  
fsoto@unicruz.edu.br  
Universidade de Cruz Alta  
<https://orcid.org/0000-0002-0342-2706>

## RESUMO

**Objetivo:** investigar os elementos indutores ou facilitadores de internacionalização acelerada para *startups* brasileiras que operam por meio de plataformas digitais.

**Proposta:** contribuir com o entendimento sobre o processo de internacionalização de *startups* brasileiras, que correspondem ao fenômeno das *born digitals*.

**Abordagem teórica:** baseia-se em dois tópicos principais, ou seja, (1) produtos e plataformas digitais e (2) no fenômeno da internacionalização acelerada desenvolvida por empresas com foco na tecnologia.

**Provocação:** como as plataformas digitais podem se constituir em oportunidades de internacionalização acelerada para *startups* brasileiras?

**Método:** baseado na técnica de estudo de casos múltiplos, três *startups* de diferentes setores da economia e de diferentes Estados do Brasil foram analisadas: a Edtech, de Caxias do Sul (RS), do setor de educação; a Retailtech, de Belo Horizonte (MG), do setor de varejo; e a Traveltech, de São Paulo (SP), do setor de serviços de viagens.

**Resultados:** a análise dos casos revela que as plataformas digitais fornecem um ambiente com inúmeras oportunidades e desempenham um papel fundamental no processo de internacionalização de *startups* de alta tecnologia.

**Conclusões:** as plataformas digitais têm se apresentado como importante locus para o desenvolvimento de novos negócios, bem como oportunizam a internacionalização acelerada de empresas brasileiras ainda em seus estágios iniciais de mercado.

**Palavras-chave:** Plataformas digitais. Internacionalização. *Startups*.

## ABSTRACT

**Objective:** *investigate the elements that induce or facilitate accelerated internationalization for Brazilian startups that operate through digital platforms.*

**Proposal:** *contribute to the understanding of the internationalization process of Brazilian startups, which make up the phenomenon of born digitals.*

**Theoretical approach:** *it is based on two main topics, namely (1) digital products and platforms and (2) the phenomenon of accelerated internationalization developed by technology-focused firms.*

**Provocation:** *how can digital platforms become opportunities for accelerated internationalization for Brazilian startups?*

**Method:** *based on the multiple case study technique, three startups from different sectors of the economy and different states in Brazil were analyzed: Edtech, from Caxias do Sul (RS), in the education sector; Retailtech, from Belo Horizonte (MG), in the retail sector; and Traveltech, from São Paulo (SP), in the travel services sector.*

**Results:** *the analysis of the cases reveals that digital platforms provide an environment with several opportunities and play a fundamental role in the internationalization process of high-tech startups.*

**Conclusions:** *digital platforms have presented themselves as an important locus for the development of new businesses, as well as providing opportunities for the accelerated internationalization of Brazilian firms still in their initial market stages.*

**Keywords:** *Digital platforms. Internationalization. Startups.*

## 1 INTRODUÇÃO

A internacionalização acelerada tem sido observada em modelos de negócios como os novos empreendimentos internacionais (*International New Ventures* – INVs), *global startups* ou *born globals* que, apesar de escassos recursos tangíveis, humanos e financeiros, alavancam inovação, conhecimento e capacidades para encontrar êxito no mercado externo nas primeiras etapas do empreendimento (Knight & Cavusgil, 2004). Já em um ambiente marcado por negócios digitais, surgem as empresas chamadas *born digitals* com novas oportunidades de internacionalização, as quais geralmente operam em plataformas, são dotadas de características específicas quanto a recursos tecnológicos, engajamento direto com partes interessadas, automação, efeitos de rede, flexibilidade e escalabilidade, as quais afetam os seus processos de internacionalização (Monaghan, Tippmann & Coviello, 2020).

Esses negócios digitais intermediados por plataformas têm chamado a atenção da literatura de gestão como um fenômeno com diferentes implicações para os negócios, como permitir uma internacionalização acelerada (Bradley, Kim, Kim & Lee, 2012), redefinir os modelos de negócios de empresas (Ruggieri, Savastano, Scalingi, Bala & D'Ascenzo, 2018), alterar a natureza da concorrência e remodelar os mercados (Cennamo, 2021). Em essência, os produtos ou serviços digitais fornecidos por meio das plataformas digitais podem ser distribuídos internacionalmente *online* imediatamente após serem disponibilizados para uso e/ou consumo.

De forma pragmática, as plataformas digitais são entendidas como *websites* ou aplicativos que comportam *softwares*, músicas e/ou filmes de terceiros, os quais são disponibilizados para *download* aos consumidores finais. Essas plataformas fornecem: a) um mercado de transações multilaterais, como *Amazon* e *eBay*; b) um mercado de inovação complementar, como *Apple IOS* e *Android*; e/ou c) um mercado de informações, como *Pesquisa Google*, *Facebook* e *Twitter*. Esses sistemas vendem produtos direta ou indiretamente ao usuário final ou intermediário, globalmente (Cennamo, 2021).

Como um grande operador logístico internacional, as plataformas digitais têm apresentado um crescimento acelerado como ambiente de mercado nos últimos anos. Em 2020, por exemplo, a *App Store* e a *Play Store* geraram US\$ 111 bilhões em receita global proveniente de compras de aplicativos, assinaturas e *downloads* de aplicativos *premium*. A receita da *App Store* atingiu US\$ 72,3 bilhões em 2020, um aumento de mais de 30% ano a ano. Assim como nos anos anteriores, a *App Store* teve faturamento superior ao da *Play Store*, cujo crescimento também foi de 30% em relação ao ano anterior, passando de US\$ 29,7 bilhões em 2019 para US\$ 38,6 bilhões em 2020 (Sensor Tower, 2021).

No campo teórico, o fenômeno da internacionalização acelerada (INVs, *born globals* e *global startups*), observado ao final do século XX e início do século XXI, suscitou o desenvolvimento de novas abordagens sobre internacionalização de empresas, especialmente na vertente do empreendedorismo internacional e nos estudos sobre *born globals* (Cavusgil & Knight, 2015). Contudo, as estratégias de internacionalização das pequenas e médias empresas digitalizadas parecem diferir daquelas até então investigadas, geralmente favorecidas pelo surgimento e rápido crescimento de plataformas digitais que precisam de um número crescente de fornecedores digitalizados (Etemad, 2022). Esse novo fenômeno tem suscitado diferentes contribuições, como apontado por Birkinshaw (2022), o qual sugere que algumas temáticas da pesquisa em negócios internacionais não são aderentes (por exemplo, estudos sobre a estrutura de empresas multinacionais, papéis de subsidiárias e estratégia de entrada no mercado), enquanto outras tornam-se mais importantes (por exemplo, estudos sobre a coordenação de equipes virtuais e relacionamentos entre multinacionais e governos anfitriões).

A análise sobre as implicações do fenômeno das *born digitals* para os negócios internacionais está além do escopo do presente artigo. No entanto, este estudo contribui na análise sobre como esse novo fenômeno afeta a internacionalização de empresas nascentes em um país emergente. Na mesma perspectiva, Drašković, Fraculj e Šebek (2024) examinam os obstáculos e oportunidades para internacionalização rápida das agências de marketing digital na Croácia. No contexto brasileiro, estudos anteriores observaram o processo de internacionalização acelerada de empresas na perspectiva das *born globals*, como Dib, Rocha e Silva (2010) e Ribeiro e Pimentel (2011).

A partir disso, o propósito deste trabalho é o de contribuir com o entendimento sobre o processo de internacionalização de *startups* brasileiras, que correspondem ao fenômeno das *born digitals*. Nesse sentido, a seguinte questão norteia a investigação: como as plataformas digitais podem se constituir em oportunidades de internacionalização acelerada para *startups* brasileiras? Assim, o objetivo do artigo é investigar os elementos indutores ou facilitadores de internacionalização acelerada para *startups* brasileiras que operam por meio de plataformas digitais.

A pesquisa que embasa o presente artigo foi desenvolvida por meio de um estudo de casos múltiplos com três *startups* de diferentes Estados do Brasil e diferentes setores da economia, as quais operam em modelos de negócios de plataforma. Para isso, analisou-se os perfis e modelos de negócios e, especialmente, a percepção dos gestores dessas empresas quanto às oportunidades de internacionalização provenientes da operação em plataformas digitais.

Como contribuição gerencial, esta pesquisa detalha aos empreendedores e gestores como as plataformas digitais podem se constituir em ambientes de internacionalização em um curto espaço de tempo, permitindo às pequenas e médias empresas o acesso simplificado ao mercado mundial. Além disso, o uso das plataformas digitais suscita novos elementos que explicam e/ou motivam as *startups* na busca pelos mercados internacionais.

Na sequência, o trabalho apresenta a fundamentação teórica que apoia o objetivo proposto, a qual está baseada nos produtos e plataformas digitais e na internacionalização acelerada de *startups*. Na seção seguinte, o método utilizado na pesquisa é detalhado, com foco na técnica de estudo de casos múltiplos e nas formas de coleta e análise dos dados. Por conseguinte, os casos pesquisados são explorados de forma individual e cruzada. Por último, as considerações finais são apresentadas, bem como as limitações do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O aporte teórico utilizado neste estudo está dividido em duas partes principais: a primeira está centrada nos produtos e plataformas digitais, por meio de suas definições e exemplificações; a segunda baseia-se no fenômeno da internacionalização acelerada desenvolvida por empresas com foco na tecnologia e seu posicionamento no campo dos negócios internacionais.

### 2.1 Produtos e Plataformas Digitais

Produtos digitais como *e-books*, aplicativos, jogos digitais, músicas, filmes e *softwares* são cada vez mais comercializados instantaneamente no mercado global (MGI, 2016). De 2010 a 2020, o surgimento de um conjunto diversificado de novas tecnologias, dentre as quais as plataformas digitais, transformou significativamente a forma de produzir e consumir bens, trazendo à tona implicações para organizações e formuladores de políticas (Nambisan, 2017; Nambisan, Lyytinen, Majchrzak & Song, 2017; Yoo, Henfridsson & Lyytinen, 2010).

Os produtos e/ou serviços digitais são caracterizados como bens intangíveis que são levados ao mercado em formatos digitais, gerando lucro por meio do sistema de valor da internet. Esses produtos/serviços possuem características peculiares, tais como: seu formato, sua intan-

gibilidade e sua presença virtual; seu caráter econômico, pois são bens não rivais, ou seja, seu consumo não reduz sua disponibilidade para outros; eles têm um custo marginal de reprodução e distribuição quase nulo, ou seja, é possível produzir um ou dez milhões de unidades por praticamente o mesmo custo; eles quase não precisam de pesquisa de mercado e praticamente não têm custos de transação (Bradley *et al.*, 2012).

Alguns bens digitais também são bens de experiência, ou seja, o comprador deve consumir o produto inteiramente, experimentando-o antes de poder julgar seu valor real (Shapiro & Varian, 1999). Jogos digitais e filmes digitais são exemplos de bens de experiência. Produtos e/ou serviços digitais são comumente negociados na internet por meio de plataformas digitais que fornecem às empresas acesso ao mercado global instantaneamente sem a presença física no exterior, exceto quando uma assistência suplementar é necessária (Rask, 2005).

Como o produto digital é usualmente distribuído via internet, os meios de entrada nos negócios internacionais diferem daqueles meios tradicionais, como o uso da exportação direta. Nesse contexto, a complexidade do produto digital é definidora em relação à necessidade ou não da presença física no exterior. Por exemplo, se o produto é simples, o canal de exportação virtual direta é suficiente e a empresa pode realizar todas as operações via plataformas digitais (Rask, 2005).

Por sua vez, as plataformas digitais são definidas como um sistema de valor que controla e interage como uma rede social de trocas. Esse sistema de valor cria arranjos de atividades rastreáveis que servem de base para operações em sistemas proprietários, parcialmente personalizáveis pelos usuários, que desempenham um papel crítico para as empresas que fornecem produtos e serviços por meio desse sistema de valores, ajudando os provedores de conteúdo a alcançarem vários clientes e intermediários de maneira fácil e rápida (Schwarz, 2017). Adicionalmente, as plataformas digitais constituem-se em modelos de negócios que unificam usuários de dois ou mais lados de conexão, com o propósito de criar valor aos envolvidos (Zhu & Furr, 2016). Logo, as plataformas digitais possuem como premissa a orquestração dos recursos e dos integrantes da rede (Hummel & Silva, 2020).

Bradley *et al.* (2012) propuseram uma tipologia de negócios digitais, agrupando as empresas em quatro modelos de negócios conforme a comercialização de produtos e/ou serviços digitais: a) negócios intermediários por meio de *streaming*: as empresas comercializam produtos e serviços digitais por plataforma de *streaming* em tempo real (por exemplo, *Netflix*, *Spotify* e *YouTube*); b) intermediação de negócios via *download*: as empresas comercializam produtos/serviços digitais por meio de plataforma de *download* (por exemplo, *Play Store* (Google), *App Store* (Apple), *Google Marketplace* (Google) e *Microsoft Store* (Microsoft)); c) negócios diretos por meio de *streaming*: as empresas comercializam seus produtos/serviços digitais diretamente na internet (por exemplo, *Blizzard.com* e *Kaplan.com*); d) negócios diretos por meio de *download*: as empresas utilizam seu *site* na internet para comercializar produtos/serviços digitais de desenvolvedores digitais por *download* (por exemplo, *Symantec.com*).

Apesar dessas definições, as plataformas digitais têm sido objeto de considerável confusão acerca de seu significado, como explorado por Madanaguli, Parida, Sjödin e Oghazi (2023), tendo em vista seu uso em diferentes contextos empíricos e campos teóricos. Essas diferenças denotam uma temática emergente, a qual tem recebido a atenção de diversos pesquisadores, como nos estudos recentes de Hawlitschek e Hodapp (2024), que exploram as principais lacunas entre a literatura acadêmica e o interesse prático em ecossistemas de plataformas nascentes; o trabalho

de Nylund e Brem (2023), que investiga como as plataformas impulsionam a padronização em ecossistemas de inovação; e a pesquisa de Staub, Haki, Aier e Winter (2022), os quais abordam os mecanismos de governança em plataformas digitais. Expostos os fundamentos iniciais sobre produtos/serviços digitais, bem como das plataformas digitais, a subseção seguinte avança em relação à internacionalização acelerada nesse novo ambiente de negócios.

## 2.2 Internacionalização Acelerada

A internacionalização acelerada é explicada por modelos que se distinguem da abordagem processual desenvolvida em diferentes estudos da Escola Nórdica, como os de Johanson e Vahlne (1977), Johanson e Vahlne (2009) e Vahlne e Johanson (2017). Estudos sobre empreendedorismo internacional e sobre empresas que ganharam a designação de "*born globals*" revelam características e fatores que tornam um conjunto específico de empresas capazes de se internacionalizar sem percorrer as tradicionais etapas identificadas na internacionalização, especialmente em empresas multinacionais.

O fenômeno das *born globals* evidenciou a oportunidade para que empresas baseadas em tecnologia e inovação, embora por vezes pequenas e dotadas de recursos escassos, possam se internacionalizar rapidamente (Cavusgil & Knight, 2015; Oviatt & McDougall, 2005). Há diversos fatores que podem ser considerados como explicativos para a rápida internacionalização das *born globals*, tais como: a posse de produtos com alto grau de conhecimento e especialização e que exigem inovação constante (Dib, Rocha & Silva, 2010; Knight & Cavusgil, 2004); as capacidades do empreendedor (McDougall, Covin, Robinson & Herron, 1994); países com pequenos mercados internos (Gabrielsson & Kirpalani, 2004); os aspectos institucionais (Bruton, Ahlstrom & Obloj, 2008); e as alianças estratégicas e *networking* (Coviello, 2006).

Alguns estudos recentes, como os de Etemad (2022), Jathol e Favre-Bonté (2022) e Rossato, Floriani e Amal (2020), exploram o surgimento e a rápida internacionalização de empresas digitais, ao mesmo tempo que demonstram a importância desse campo empírico no atual cenário dos negócios. Além disso, esses estudos exploram os desafios de crescimento e de mudança na estratégia enfrentados pelas empresas baseadas na tecnologia digital e que, por sua essência, não estão limitadas a um ambiente físico de operação.

O uso da internet e, mais recentemente, a operação em plataformas digitais tem sido um intensificador da internacionalização acelerada. Logo, o uso da internet como ferramenta de internacionalização ocorre extensivamente como canal de vendas no exterior (Gabrielsson & Gabrielsson, 2011; Gabrielsson & Kirpalani, 2012). As empresas que operam pela internet, comercializando bens digitais como *software*, aplicativos ou jogos digitais, encontram nela uma forma mais fácil de atingir seus clientes e consumidores (Gabrielsson & Gabrielsson, 2011; Mello, Rocha & Silva, 2019). Já as plataformas digitais dão origem a empresas digitais concebidas como globais desde o início de suas atividades, designadas como *born digitals* (Vadana, Kuivalainen, Torkkeli & Saarenketo, 2021).

De acordo com Vadana (2020), embora as *born digitals* possam assemelhar-se às *born globals*, existem diferenças entre essas definições de empresas. As *born digitals* podem se internacionalizar logo após sua criação ou bem depois. Essas empresas têm atividade internacional não apenas por possuírem receitas do exterior ou pela quantidade dessas receitas, mas também por atuarem em sistemas de valor compartilhados por países estrangeiros. Em geral,



o contexto de rede e de tecnologias móveis são quase aceitos sem discussão em numerosos estudos sobre *born globals* em setores de alta tecnologia, sem uma análise aprofundada do papel da tecnologia nas atividades de criação de valor e sem atentar para o início desse tipo de empresa. Além disso, as *born digitals* acessam instantaneamente recursos globalmente dispersos para o desenvolvimento de inovações digitais que são disponibilizadas para o mundo todo com apenas alguns cliques. Tais vantagens são particularmente evidentes para empresas *born digitals*, pois elas operam em sistemas virtuais de valor, como dispositivos móveis, aplicativos, jogos *online*, armazenamento em nuvem, serviços de *streaming* e plataformas de mídia social, o que caracteriza uma internacionalização digital (Monaghan, Tippmann & Coviello, 2020; Shaheer, Li & Priem, 2020).

Assim, pequenas empresas que operam em plataformas se internacionalizam sem sair de casa, sem arcar com os custos tradicionais de internacionalização, sem correr os riscos de operar em mercados estrangeiros e desconhecidos, sem conhecimento experiencial local, sem redes locais em mercados estrangeiros e sem realizar investimentos diretos no exterior, entre outros requisitos da internacionalização tradicional (Etemad, 2022). Nesse sentido, entende-se que a digitalização tem se tornando uma base emergente para a internacionalização, uma vez que plataformas online multifacetadas afetam compradores, fornecedores, provedores de sistemas e suas respectivas transações mútuas que vão além das estruturas de empresas individuais, nacionais e até mesmo internacionais, desafiando as relações espaciais e ambientes competitivos já conhecidos (Etemad, 2023).

Com o pressuposto que a economia digital é motor essencial de crescimento e desenvolvimento, podendo impulsionar a competitividade em vários setores, este estudo volta-se às novas oportunidades de negócios, atividades empreendedoras e participação em cadeias globais de valor que se estabelecem para empresas brasileiras com características de empresas *born digitals*. Na seção que segue, o método de pesquisa adotado é detalhado, incluindo os procedimentos de coleta e análise dos dados.

### 3 MÉTODO

A estratégia de pesquisa adotada neste trabalho foi o estudo de caso. Essa estratégia atende a três condições: a) a investigação envolve questões de “como” e/ou “por quê”; b) não há controle do pesquisador sobre os eventos comportamentais reais; e c) o foco da pesquisa está em eventos contemporâneos. Tais condições se aplicam tanto a estudos de caso único quanto a estudos de casos múltiplos (Yin, 2010). Para a melhor compreensão do fenômeno complexo da internacionalização acelerada de *startups* digitais, optou-se pela escolha de casos múltiplos, tendo em vista que suas evidências são consideradas mais convincentes e o estudo, por consequência, pode ser considerado mais robusto (Eisenhardt & Graebner, 2007).

A partir disso, três *startups* sediadas no Brasil foram escolhidas como objeto de pesquisa. Observa-se que o problema em foco e os fundamentos teóricos nortearam a seleção dos casos estudados, os quais foram selecionados por serem *startups* em estágio inicial de mercado, por experimentarem a utilização e o consumo dos seus produtos em mercados internacionais e não planejarem a internacionalização antes e durante sua presença em plataformas digitais.

Segundo a Associação Brasileira das Empresas de Software (ABES), no relatório intitulado “Cenário e Tendências do Mercado Brasileiro de Software”, 95% das *startups* do mundo são pequenas e médias empresas (PMEs) e o Brasil representa o maior mercado latino-americano em investimentos de TI. Em 2021, por exemplo, foram investidos mais de 45 bilhões de dólares no país, totalizando 40% de todos os investimentos no mercado latino-americano (ABES, 2022).

Após contato com a ABES, parques tecnológicos, incubadoras e aceleradoras, obteve-se uma lista de casos aderentes ao estudo, dos quais foram selecionadas três empresas que aceitaram participar da pesquisa. Essas *startups* estão em seus estágios iniciais de internacionalização e seus empreendedores estão aprendendo com o uso das plataformas digitais. A Figura 1 sintetiza os casos estudados.

Figura 1 – Casos selecionados

| Cognomes         | Início das atividades | Setor de atividade das <i>startups</i> | Sede da empresa     |
|------------------|-----------------------|----------------------------------------|---------------------|
| EDT - Edtech     | 2018                  | Educação                               | Caxias do Sul – RS  |
| RET - Retailtech | 2016                  | Varejo                                 | Belo Horizonte – MG |
| TRV - Traveltech | 2019                  | Serviços de viagens                    | São Paulo – SP      |

Fonte: elaborada pelos autores.

A coleta de dados foi realizada em duas frentes principais. A primeira delas consistiu em uma busca de dados secundários das *startups* estudadas, a fim de obter suas linhas do tempo, perfil nas redes sociais, *sites* das empresas e notícias na mídia em geral. A segunda frente envolveu entrevistas semiestruturadas com os fundadores e colaboradores-chave das empresas estudadas, visando compreender a trajetória das empresas desde o início da operação até sua internacionalização. Foram coletados dados relacionados à qualificação das empresas participantes e aos elementos indutores ou facilitadores de internacionalização acelerada.

As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado e foram realizadas nos meses de abril e maio de 2022, por meio da plataforma *Microsoft Teams*, a qual permitiu a gravação em áudio e vídeo, tendo sido transcritas na íntegra e enviadas aos entrevistados para revisão. No total, foram obtidas 5 horas e 15 minutos de conversação, que foram convertidas em 67 páginas de transcrição. A classificação dos entrevistados ocorreu seguindo duas etapas: a) entrevistando-se todos os sócios das *startups* selecionadas; e b) entrevistando-se o responsável direto pelo desenvolvimento de produtos e uso das plataformas digitais. A Figura 2 apresenta a caracterização dos entrevistados.

Figura 2 – Caracterização dos entrevistados

| Startup (caso) | Código | Idade | Gênero    | Posição na empresa                     |
|----------------|--------|-------|-----------|----------------------------------------|
| Edtech         | E1-EDT | 37    | Masculino | CEO ( <i>Chief Executive Officer</i> ) |
|                | E2-EDT | 29    | Masculino | CTO ( <i>Chief Tech Officer</i> )      |
|                | E3-EDT | 30    | Masculino | CSO ( <i>Chief Strategy Officer</i> )  |



| Startup (caso) | Código | Idade | Gênero    | Posição na empresa                     |
|----------------|--------|-------|-----------|----------------------------------------|
| Retailtech     | E4-RET | 24    | Masculino | CTO ( <i>Chief Tech Officer</i> )      |
|                | E5-RET | 43    | Masculino | CEO ( <i>Chief Executive Officer</i> ) |
| Traveltech     | E6-TRV | 36    | Feminino  | CPO ( <i>Chief Product Officer</i> )   |
|                | E7-TRV | 47    | Feminino  | CEO ( <i>Chief Executive Officer</i> ) |

Fonte: elaborada pelos autores.

A fim de possibilitar a triangulação dos dados e assegurar a validade e confiabilidade daquilo que foi coletado, como proposto por Flick (2007) e Yin (2010), os dados primários coletados (entrevistas) foram cruzados com os dados secundários, incluindo relatórios das empresas estudadas, reportagens na mídia, dissertações acadêmicas, entre outras. Os dados secundários estão sintetizados na Figura 3.

Figura 3 – Dados secundários analisados

| Fontes secundárias                | Quantidade |
|-----------------------------------|------------|
| Relatórios das empresas estudadas | 7          |
| Notícias na mídia em geral        | 27         |
| Postagens em redes sociais        | 111        |
| Dissertações acadêmicas           | 3          |
| Páginas da internet               | 22         |
| <b>Total</b>                      | <b>170</b> |

Fonte: elaborada pelos autores.

Os dados foram analisados em seu conteúdo (Bardin, 2006), sendo que o *software Atlas. TI* foi empregado na etapa de exploração, favorecendo a validação e gerando uma quantidade significativa de evidências de diversas fontes que foram então trianguladas. Após a inserção dos documentos e transcrições no *software*, as evidências foram codificadas para facilitar o cruzamento com a literatura. Também foram codificados os trechos de entrevistas que retrataram a influência das plataformas digitais. A seguir, os casos são apresentados e discutidos com base na proposta deste artigo.

#### 4 OS CASOS DAS STARTUPS BRASILEIRAS

Nesta seção, os três casos estudados são descritos e analisados. As *startups*, seus produtos e serviços, suas interações com plataformas digitais e suas oportunidades de internacionalização são retratadas a partir dos dados coletados de forma individualizada. Posteriormente, os casos são analisados de forma cruzada, no sentido de identificar as similaridades ou particularidades mais significativas.

## 4.1 Caso 1: Edtech

A *Edtech* foi fundada em 2018 em Caxias do Sul (RS), a partir da percepção da necessidade de uma solução digital para substituir a agenda tradicional em papel utilizada nas escolas de ensino fundamental. Assim, a *Edtech* oferece um produto/serviço que facilita a comunicação entre os pais de alunos e a escola por meio de uma agenda virtual, permitindo a troca de informações de forma simples e direta por ambas as partes.

Em sua evolução, o produto/serviço passou também a oferecer a gestão financeira e outras facilidades para a administração das escolas. O aplicativo da *startup* conta atualmente com cinco funcionalidades: a) linha do tempo com resumo das informações do dia letivo; b) um calendário que permite à escola manter os pais informados sobre as atividades programadas; c) um cardápio com a alimentação diária fornecida pelas nutricionistas da escola; d) um *outdoor* com avisos e mensagens importantes para os pais; e e) uma linha do tempo com todos os eventos e informações históricas para consultas.

O aplicativo possui interface de fácil navegação, conforme afirma um dos entrevistados (E1-EDT). O aplicativo da *Edtech* é comercializado para seus usuários por meio das plataformas *App Store* (iOS) e *Play Store* (Android), onde são disponibilizados *downloads* para dispositivos móveis. Todas as atividades e comunicações entre a escola e os pais dos alunos ocorrem via aplicativo. A agenda virtual também possui um *site* acessível para os principais navegadores de internet.

De acordo com o entrevistado E1-EDT, também é reconhecido que os usuários de soluções móveis já estão acostumados a verificar aplicativos em plataformas e não em *sites* de empresas desenvolvedoras. O hábito desse consumidor sugere que as plataformas digitais não são apenas distribuidoras de produtos, mas também fontes de informações sobre soluções para os usuários finais. A *startup* também disponibiliza o suporte ao produto e a evolução de seu serviço por meio das plataformas digitais.

Com base nos comentários dos usuários das lojas de aplicativos, os empreendedores discutem com seus parceiros novas funcionalidades e oportunidades de melhoria do *software* e tiram dúvidas sobre sua atualização. A empresa possui comentários positivos nas plataformas e nota 4,5 (em uma escala de 1 a 5) na *Play Store*, aumentando assim a credibilidade do *app* junto aos seus usuários. A *startup* também identifica oportunidades com base nas consultas dos usuários no sistema de busca das plataformas. A avaliação nos comentários postados em plataformas auxilia a validar a qualidade do produto no momento da contratação:

*"Um diretor pesquisou no Google Play sobre agenda eletrônica para escolas. Essa pessoa nos ligou devido ao nosso ranking. O nosso é muito bom, 4,5 estrelas quando comparado a outros aplicativos semelhantes que estão próximos de 3,0. Os feedbacks de nossos clientes (escolas) também são bons. De 5 a 10 escolas recentemente nos escolheram porque gostaram da nossa avaliação."* (E2-EDT).

Em consulta à plataforma *Google Analytics* sobre o *app* da empresa em 2022, identificou-se no relatório gerado que a *startup* possui informações sobre todos os *downloads* e instalações do aplicativo da empresa. A análise dos *downloads* abrange o período de 26 de março a 24 de abril de 2022. Com base nessa busca, a empresa constatou 988 usuários com aplicativos instalados em seus dispositivos móveis no Brasil. Mesmo sem tradução para o inglês, vale ressaltar que os

Estados Unidos são o segundo país com maior número de *downloads*, representando um total de 32 usuários com o aplicativo instalado nesse período. Também foram identificados outros países onde o aplicativo foi instalado, como Irlanda, Portugal, Suécia, Panamá e Arábia Saudita.

Os usuários da *Edtech* fora do Brasil identificaram o aplicativo da empresa nas plataformas digitais pela busca de serviços relacionados ao termo "*digital calendar*". De acordo com o entrevistado E1-EDT, o termo de busca digitado comumente é "*digital school calendar*". A empresa já foi contatada até por uma escola russa por meio do *WhatsApp* comercial da *startup*. O contato foi feito por uma pessoa que escreveu em russo. O entrevistado E1-EDT relata que tentou responder as mensagens em inglês, mas a conversa foi interrompida devido à dificuldade de compreensão mútua.

A *Edtech* não possui um plano formal de internacionalização. No entanto, existem contatos feitos por escolas de diferentes regiões do mundo e por usuários que buscam a solução de agenda digital nas plataformas. Percebe-se que, mesmo sem uma ação planejada para internacionalização, a empresa é impulsionada a atender mercados internacionais. Nessa perspectiva, uma escola no Uruguai já foi atendida e revelou-se a necessidade de criar uma estrutura de apoio técnico com profissionais fluentes em espanhol. A seguir, o caso da segunda *startup* estudada é apresentado.

## 4.2 Caso 2: Retailtech

A *Retailtech* foi fundada em Belo Horizonte (MG) em 2016 e fornece pesquisas de preços para varejistas. O fundador da empresa tem uma longa carreira em tecnologia de varejo e empresas de pesquisa de preços. A *startup* adota um modelo de negócios baseado na colaboração de pesquisadores autônomos, os quais coletam dados primários para que sejam estabelecidas informações sobre os preços praticados no mercado.

Em suas redes sociais, principalmente *Facebook* e *Instagram*, a *startup* promove o cadastramento de potenciais pesquisadores como uma renda extra facilitada e trabalho em tempo parcial. Um dos diferenciais da empresa para atrair pesquisadores de campo é o valor pago por pesquisa. O entrevistado E4-RET destacou que a *startup* oferece remuneração mais atrativa do que a concorrência.

A *startup* conta com um aplicativo que possui uma interface voltada aos pesquisadores de preços, para a coleta dos dados, e outra interface voltada ao cliente varejista, para o fornecimento dos resultados das pesquisas. Consultando o relatório produzido pela plataforma *Google Analytics* em 2022, o entrevistado E5-RET afirmou que, até maio de 2022, foram realizados 184.000 *downloads* do aplicativo e que uma média de 34.000 pessoas estavam realizando pesquisas no Brasil em mais de 2.200 cidades naquele momento.

A *Retailtech* possui foco apenas no sistema *Android* para o desenvolvimento de *software* e, assim, comercializa o aplicativo exclusivamente na plataforma *Play Store* do *Google*. Essa estratégia pressupõe que os potenciais pesquisadores fazem a opção por *smartphones* do sistema *Android*, tendo em vista o custo mais acessível desses aparelhos. Os potenciais clientes veem de diferentes locais e encontram facilmente a *startup* quando procuram soluções na *Play Store*. O trecho da entrevista a seguir ilustra esse processo:

*"Alguns clientes internacionais já nos contataram. Eles nos descobrem através da plataforma enquanto buscam soluções para suas empresas. Isso também acontece aqui no Brasil. Gerentes aqui e no exterior estão procurando por aplicativos de pesquisa de preços. É assim que funciona. Os potenciais clientes nos enviam e-mails pedindo pesquisas de preços. Recentemente, era uma rede de supermercados de Portugal." (E5-RET).*

O entrevistado E4-RET informou que a empresa ainda não conta com um plano para a internacionalização. O aplicativo pode ser instalado em três idiomas, português, espanhol ou inglês, mas a empresa não possui uma estratégia formal para atuar internacionalmente. Em consulta ao relatório gerado pela plataforma *Google Analytics* sobre a *startup* em 2022, o mapa de *downloads* de *software* da *Play Store* revela sua presença em 6 países, sendo o Chile o segundo país com maior número de *downloads* do aplicativo, os Estados Unidos aparecem em terceiro e Portugal em quarto lugar. Contudo, a operação, no momento da coleta de dados para este estudo, ocorria exclusivamente no Brasil. Questionado sobre o porquê os usuários internacionais escolhem a solução da empresa, o CTO comenta: *"Eu realmente não sei! [...]Não faz muito sentido para as pessoas no exterior fazerem o download agora porque não há nada disponível para eles lá, então, eles experimentarão um aplicativo vazio."* (E4-RET).

Já o entrevistado E5-RET acredita que os *downloads* ocorrem no exterior porque existem outras empresas internacionais que possuem soluções semelhantes, mas observa que a internacionalização pode estar associada a critérios de busca na plataforma *Play Store*. O trecho da entrevista a seguir é ilustrativo:

*"Não faço ideia da razão dos downloads ocorrerem fora do país, mas percebo que isso acontece por causa da plataforma Play Store. Também fomos direcionados pela plataforma como renda extra e categorias de trabalho. Então, alguém interessado (exemplo, candidato a colaborador) em renda extra pode procurar nosso aplicativo. (E5-RET).*

Além do direcionamento da plataforma *Play Store*, há o entendimento sobre os efeitos da divulgação nas redes sociais. A ferramenta *boost* promove a realização de muitos *downloads* em um curto período. Assim, o registro de *downloads* nas plataformas digitais parece gerar credibilidade e reconhecimento do aplicativo pelos usuários, aumentando a busca pelo *app* da *Retailtech*, como afirma o entrevistado: *"Se eu lançar uma pesquisa de preços no app agora às 11h43min, com um simples boost no app TikTok ou no Instagram para informar que essa pesquisa está acontecendo, você tem algumas centenas de downloads em minutos. É muito rápido."* (E5-RET). Apresentada a segunda *startup*, a próxima subseção descreve o terceiro caso estudado.

### 4.3 Caso 3: Traveltech

A *Traveltech* foi fundada em São Paulo (SP), em 2019, e foi reconhecida em 2022 como uma das três ferramentas de viagens mais inovadoras da América Latina, conforme a Phocuswright (2022). A *startup* oferece uma solução para pessoas com vontade de viajar, mas não possuem companhia. Ou seja, a empresa atua como um *match maker* para pessoas que possuem o mesmo destino e objetivo de viagem.

A *Traveltech* foi um sonho concretizado por sua fundadora, uma profissional com um percurso extenso na área do turismo tradicional. Inicialmente, a *startup* fornecia um aplicativo de relacionamento e depois incorporou ferramentas que possibilitam divulgar destinos e comercializar passagens, hospedagens e pacotes turísticos. Assim, a *Traveltech* funciona por meio de um aplicativo onde os clientes/usuários podem adquirir passagens e pacotes de viagem. O aplicativo também divulga o depoimento de viajantes sobre os destinos visitados, o que permite a interação entre os usuários da comunidade do *app* e incentiva a troca de mensagens pessoais.

Segundo a entrevistada E6-TRV, existe uma grande comunidade que interage dentro do aplicativo, compartilhando experiências de viagens. A maioria da comunidade é formada por mulheres, conforme o depoimento a seguir: *"Somos uma comunidade de pessoas interessadas em viajar, não necessariamente mulheres. Apesar de 80% dos nossos clientes serem mulheres, o nosso foco continua a ser o encontro de pessoas para viajar."* (E6-TRV).

O aplicativo da *Traveltech* foi desenvolvido para os sistemas *iOS* e *Android* para dispositivos móveis. Assim, é comercializado nas plataformas digitais *App Store* e *Play Store*. Até o momento da coleta de dados para este estudo, a *Traveltech* não realizava nenhum serviço voltado para mercados internacionais. No entanto, durante a entrevista com a *Chief Product Officer* (CPO), foi revelado que em uma consulta à plataforma *Google Analytics*, o *app* da empresa já era baixado por usuários de fora do Brasil. O trecho da entrevista com a entrevistada E6-TRV ilustra esse ponto:

*"Bom, tem o Brasil, de longe o primeiro em número de downloads de software; depois os Estados Unidos, Turquia, Portugal, Argentina, Argélia, Alemanha, Bulgária e Espanha. Agora temos 13.000 usuários registrados. Neste momento, do exterior temos poucos usuários cadastrados."* (E6-TRV).

Quando questionada se ficou surpresa com os países listados, ela respondeu: *"Não estou totalmente surpresa. Acho que acabamos atraindo esses usuários internacionais. Estados Unidos não me surpreendeu. Se você não está nos Estados Unidos, algo está errado. A Argélia me surpreendeu! Nossa, a Bulgária me surpreendeu muito."* (E6-TRV).

O aplicativo está disponível apenas em português (brasileiro). No entanto, uma funcionalidade de tradução automática é fornecida pelas plataformas digitais. Assim, os conteúdos inseridos no aplicativo, como mensagens, notícias e promoções de viagens não são traduzidos, enquanto os *menus* e funcionalidades são traduzidos. A tradução do *software* ainda não faz parte da estratégia da empresa. Contudo, a CEO da *Traveltech* revelou que o modelo de negócios da empresa é escalável e pronto para atingir o mercado internacional, já que o turismo ocorre de forma semelhante no exterior, conforme seu depoimento: *"O turismo é um negócio global e alguns de seus aspectos têm semelhanças. [...] Provavelmente, o que pode ser trabalhoso é pegar usuários de cada país. Essa tarefa vai demandar um investimento de marketing peculiar, então isso é complicado para nós."* (E7-TRV). Apresentadas as três empresas pesquisadas, a próxima subseção avança para a discussão cruzada dos casos estudados.

#### 4.4 Discussão dos Casos Estudados

A análise dos casos revela que as plataformas digitais fornecem um ambiente com inúmeras oportunidades e desempenham um papel fundamental no processo de internacionalização de *startups* de alta tecnologia. De acordo com Bradley *et al.* (2012), os negócios digitais se

desenvolvem em um ambiente mutável, com características que sugerem uma categorização evolutiva desse ambiente de negócios. Esses autores desenvolveram um estudo exploratório com diversas empresas digitais e lançaram luz sobre o fenômeno da evolução estratégica de negócios digitais, ressaltando a dinâmica desse mercado. As plataformas digitais não funcionam apenas como canal de distribuição de produtos, mas também como ecossistema de troca entre reais e potenciais intermediadores de negócios, clientes e consumidores, o que gera valor aos envolvidos, como apontado por Hummel e Silva (2020) e Zhu e Furr (2016).

Os casos das *startups* analisadas neste estudo caracterizam-se como empresas que comercializam produtos digitais e utilizam as plataformas digitais como sua principal forma de interação para fins de negócios. Segundo Baldwin e Woodard (2009), uma das principais funções das plataformas digitais é mediar o relacionamento entre atores empresariais por meio digital, a fim de distribuir e permitir o consumo do conteúdo disponível em seu sistema de valor. Nos casos estudados, constatou-se que as plataformas digitais são utilizadas como principal ferramenta para a comercialização e criação de reputação de produtos digitais. No entanto, cabe destacar que as implicações referentes ao setor de atividade destas *startups* não foram examinadas e discutidas devido à seleção e ao reduzido número de casos apresentados.

Como reconhecem os entrevistados, as plataformas digitais trazem facilidade e confiança aos usuários que utilizam seus aplicativos. Além disso, a disponibilização de atualização automática e de tradução automática dos aplicativos são vistas como formas de promover a internacionalização das empresas, conforme afirmado pelos entrevistados. Os casos analisados sugerem que as plataformas digitais criam circunstâncias que induzem a internacionalização das *startups*, mesmo para empresas que utilizam plataformas apenas como uma simples ferramenta de venda e distribuição de seus produtos digitais para o mercado doméstico. Isso encontra subsídio no trabalho de Rask (2005), o qual afirma que as plataformas digitais oportunizam acesso instantâneo ao mercado global.

Esse ambiente da plataforma digital instiga as *startups* de alta tecnologia em seus estágios iniciais de mercado e provoca reflexões nos empreendedores acerca do reconhecimento e exploração das oportunidades geradas pelas plataformas em direção aos mercados internacionais. Mesmo que ainda não tenham sido reconhecidas, previstas ou tratadas como estratégia pelos empreendedores das *startups*, as plataformas digitais oportunizam negócios com clientes e consumidores internacionais.

Contudo, ainda que os achados indiquem que as empresas têm potencial para expandir suas operações em âmbito internacional com o uso das plataformas digitais, não foram encontradas evidências sobre uma estratégia de internacionalização formalizada nos casos estudados. Apesar disso, as empresas reconhecem que as plataformas são ferramentas importantes para criar a confiança dos usuários em seus aplicativos, bem como proporcionam o rápido acesso aos mercados internacionais.

Embora os estudos sobre *born digital*s sugiram que as *startups* possuem estratégias de internacionalização, os casos aqui investigados se revelam dependentes de fatores contingenciais e reativos. Porém, cabe ressaltar que a natureza desse estudo não permite generalização sobre os achados.



Ainda, os empresários entrevistados acreditam que as plataformas digitais são instituições certificadoras, permitindo uma relação segura entre o fornecedor (*startup*) e o usuário final (consumidor). Os seguintes trechos das entrevistas exemplificam esse ponto: “As escolas já referiram que nos procuraram por causa da nossa nota cinco estrelas” (E2-EDT); “Lembro que alguns clientes afirmaram que gostaram da nossa avaliação e pediram uma demonstração do app” (E4-RET).

Por último, as plataformas digitais também possibilitam aos usuários finais a busca de produtos (soluções) em qualquer lugar, promovendo produtos qualificados e fornecedores certificados em todo o mundo. Segundo os entrevistados, as plataformas fornecem diversas oportunidades, como um canal para o relacionamento internacional, uma forma segura de vender produtos, uma base para suporte e atualizações de produtos e uma ferramenta para traduções dos aplicativos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo sugere que a internacionalização de *startups* de alta tecnologia em plataformas digitais revela novos elementos explicativos desse processo. Esses elementos podem influenciar os meios pelos quais as empresas alcançam a internacionalização, como, por exemplo: acesso rápido ao mercado internacional; disponibilidade imediata de oportunidades internacionais; avaliação rápida da credibilidade dos produtos; acesso rápido a uma base de suporte e atualizações de produtos; e acesso imediato a uma ferramenta para traduções de aplicativos (*apps*).

Ao se estudar o papel das plataformas digitais na internacionalização de *startups* digitais, percebeu-se que a dinâmica dos negócios digitais impacta no ambiente estratégico dessas empresas. As vicissitudes e êxitos experimentados no convívio com as plataformas revelaram a imprevisibilidade estratégica das *startups*. Porém, face a limitações de natureza deste estudo, investigações adicionais são necessárias para confirmar de modo empírico os achados apresentados.

A participação no sistema de valor proporcionado pelas plataformas digitais permite que as *startups* se internacionalizem de forma mais fácil, rápida e até mesmo de forma involuntária. Assim, o ambiente das plataformas conduz as *startups* nascidas digitais a uma possível internacionalização na medida em que os empreendedores utilizam seus poucos recursos para gerar estratégias de internacionalização e criação de valor.

Os casos analisados mostram como as *startups* trabalham com as demandas dos clientes internacionais, seja pela tradução do *app*, no caso da *Edtech*, seja pelo uso de ferramentas da plataforma, nos casos da *Retailtech* e da *Traveltech*. As três empresas analisadas possuem oportunidades de internacionalização, mesmo que de forma inesperada e sem planejamento. Mesmo assim, recomendam-se estudos adicionais para saber se essa constatação é recorrente nas *startups* digitais brasileiras.

O número de casos e os setores econômicos estudados representam uma limitação para este estudo. Logo, os dados e resultados apresentados mostram uma pequena realidade das *startups* digitais e de produtos digitais que são comercializados por meio de plataformas. Além disso, os benefícios das plataformas digitais percebidos pelos entrevistados limitam-se à venda, distribuição e comunicação de produtos, o que representa apenas uma parcela dos serviços prestados pelo *Google Play* e *Apple Store*. Investigações adicionais são sugeridas para identificar outros serviços que podem ser explorados pelas *startups* digitais brasileiras nas plataformas digitais.

Assim, estudar empresas apenas em seus estágios iniciais de vida pode limitar a compreensão da influência das plataformas digitais no processo de internacionalização. Acompanhar a evolução dessas *startups* por um período mais longo, via estudo longitudinal, permitiria um maior e melhor entendimento sobre seus processos de internacionalização.

Contudo, este estudo contribui para ampliar o conhecimento sobre a influência das plataformas digitais na velocidade de internacionalização dessas empresas. Com base nas observações deste estudo, recomenda-se que empreendedores, aceleradoras, ecossistemas de inovação e investidores em *startups* reflitam sobre novas oportunidades tais como: a) acessibilidade a mercados a baixo custo; b) ampla visibilidade de seus negócios; c) interatividade com clientes; d) rapidez e facilidade de escala; e) disponibilidade de acesso a dados e métricas; f) agilidade e flexibilidade para adaptação às mudanças de mercado. Acredita-se que essas oportunidades possam ser melhor aproveitadas por meio de ações planejadas, mesmo nas empresas que estão em seus estágios iniciais de internacionalização e que possuem recursos financeiros limitados.

Por fim, é importante mais uma vez ressaltar que as plataformas digitais fomentam os negócios digitais, os quais são responsáveis pelos avanços tecnológicos em diversas áreas da nossa sociedade, como, por exemplo, a educação, a medicina, a comunicação e a gestão. Esses avanços possibilitam inúmeras inclusões sociais e reduções de vulnerabilidades por meio do crescimento econômico sustentável em diversos contextos sociais.

## REFERÊNCIAS

- ABES, Associação Brasileira de Empresas de Software. (2022). Cenário e Tendências do Mercado Brasileiro de Software. Recuperado de <https://abes.com.br/dados-do-setor/>
- Baldwin, C. Y., & Woodard, J. (2009). The architecture of platforms: A unified view. *Platforms, markets and innovation*, 32, 19-44. DOI: 10.4337/9781849803311.00008
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo* (5a ed.). Lisboa: Edições 70.
- Birkinshaw, J. (2022). Move fast and break things: Reassessing IB research in the light of the digital revolution. *Global Strategy Journal*, 12(4), 619-631. <https://doi.org/10.1002/gsj.1427>
- Bradley, S., Kim, C., Kim, J., & Lee, I. (2012). Toward an evolution strategy for the digital goods business. *Management Decision*, 50(2), 234-252. DOI: 10.1108/00251741211203542
- Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Obloj, K. (2008). Entrepreneurship in emerging economies: Where are we today and where should the research go in the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 1-14. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2007.00213.x
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: an entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16. DOI: 10.1057/jibs.2014.62
- Cennamo, C. (2021). Competing in digital markets: A platform-based perspective. *Academy of Management Perspectives*, 35(2), 265-291. DOI: 10.5465/amp.2016.0048
- Coviello, N. E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37, 713-731. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400219
- Dražković, N., Fraculj, M., & Šebek, V. (2024). Born global in the digital age: exploring the internationalisation strategies of croatian digital marketing agencies. *Management (Croatia)*, 29(1), 99-114. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.29.1.7>
- Dib, L. A., Rocha, A., & Silva, J. F. (2010). The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables. *Journal of International Entrepreneurship*, 8, 233-253. DOI: 10.1007/s10843-010-0044-z

- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. DOI: 10.5465/amj.2007.24160888
- Etemad, H. (2022). The emergence of international small digital ventures (ISDVs): Reaching beyond Born Globals and INVs. *Journal of International Entrepreneurship*, 20, 1-28. DOI: 10.1007/s10843-022-00318-x
- Etemad, H. (2023). The increasing prevalence of multi-sided online platforms and their influence on international entrepreneurship: The rapid transformation of entrepreneurial digital ecosystems. *Journal of International Entrepreneurship*, 21(1), 1-30. DOI: 10.1007/s10843-023-00331-8
- Flick, U. (2007). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Gabrielsson, M., & Gabrielsson, P. (2011). Internet-based sales channel strategies of born global firms. *International Business Review*, 20(1), 88-99. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2010.05.001
- Gabrielsson, M., & Kirpalani, V. H. M. (2004). Born globals: how to reach new business space rapidly. *International Business Review*, 13(5), 555-571. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2004.03.005
- Gabrielsson, M., & Kirpalani, V. H. M. (Ed.). (2012). *Handbook of research on born globals*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Hawlitshchek, F., & Hodapp, D. (2024). Challenges to co-creating value in nascent platform ecosystems: Gaps between theory and practice. *International Journal of Electronic Commerce*, 28(2), 156-185. DOI: 10.1080/10864415.2024.2332046
- Hummel, M., & Silva, A. A. (2020). Modelo de negócios em plataforma digital para comercialização de flores no Brasil. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 10, 01-17. DOI: 10.22279/navus.2020.v10.p01-17.1158
- Jathol, B. A., & Favre-Bonté, V. (2022). How changes in entrepreneurial orientation can explain pivots during the internationalization of digital technology-based born globals. *Management International*, 26(2), 66-85. DOI: 10.7202/1089022ar
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490676
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431. DOI: 10.1057/jibs.2009.24
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400071
- Madanaguli, A., Parida, V., Sjödin, D. & Oghazi, P. (2023). Literature review on industrial digital platforms: A business model perspective and suggestions for future research. *Technological Forecasting & Social Change*, 194. DOI: 10.1016/j.techfore.2023.122606
- McDougall, P. P., Covin, J. G., Robinson, R. B., Jr., & Herron, L. (1994). The effects of industry growth and strategic breadth on new venture performance and strategy content. *Strategic Management Journal*, 15(7), 537-554. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2486747>
- Mello, R. C., Rocha, A., & Silva, J. F. (2019). The long-term trajectory of international new ventures: A longitudinal study of software developers. *Journal of International Entrepreneurship*, 17, 144-171. DOI: 10.1007/s10843-018-0236-5
- MGI (McKinsey Global Institute). (2016). Digital globalization: the new era of global flows. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/digital-globalization-the-new-era-of-global-flows>
- Monaghan, S., Tippmann, E. & Coviello, N. (2020). Born digitals: Thoughts on their internationalization and a research agenda. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 11-22. DOI: 10.1057/s41267-019-00290-0
- Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029-1055. DOI: 10.1111/etap.12254
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly*, 41(1), 223-238. DOI: 10.25300/MISQ/2017/41:1.03
- Nylund, P. A. & Brem, A. (2023). Standardization in innovation ecosystems: The promise and peril of dominant platforms. *Technological Forecasting & Social Change*, 194. DOI: 10.1016/j.techfore.2023.122714
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). The internationalization of entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 2-8. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400119

- Phocuswright. (2022). Public online travel roundup, full year 2021. Recuperado de <https://www.phocuswright.com/Travel-Research/Market-Overview-Sizing/Public-Online-Travel-Roundup-FullYear-2021>
- Rask, M. (2005). Exporting complex digital products: motives and entry modes. *Paper presented at 9th International Conference on Marketing and Development*, Thessaloniki, Grécia. Recuperado de <http://www.morten-rask.dk/2005b.htm>
- Ribeiro, F. F., & Pimentel, J. E. (2011). Empresas *born globals* brasileiras: a influência do perfil do empreendedor e da localização geográfica. *Caderno de Administração*, 5(1). Recuperado de <https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/7779>
- Rossato, G., Floriani, D. E., & Amal, M. (2020). Permanence abroad and strategic renewal of a digital born global from an emerging market: A case study. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 17(1), 2-38. DOI: 10.4013/base.2020.171.01
- Ruggieri, R., Savastano, M., Scalingi, A., Bala, D., & D'Ascenzo, F. (2018). The impact of Digital Platforms on Business Models: an empirical investigation on innovative start-ups. *Management & Marketing*, 13(4), 1210-1225. DOI: 10.2478/mmcks-2018-0032
- Schwarz, J. A. (2017). Platform logic: An interdisciplinary approach to the platform-based economy. *Policy & Internet*, 9(4), 374-394. DOI: 10.1002/poi.3159
- Sensor Tower. (2021). Global consumer spending in mobile apps reached a record \$111 Billion in 2020, up 30% from 2019. Recuperado de <https://sensortower.com/blog/app-revenue-and-downloads-2020>
- Shaheer, N., Li, S., & Priem, R. (2020). Revisiting location in a digital age: How can lead markets accelerate the internationalization of mobile apps? *Journal of International Marketing*, 28(4), 21-40. DOI: 10.1177/1069031X20949457
- Shapiro, C., & Varian, H. R. (1999). The art of standards wars. *California Management Review*, 41(2), 8-32. DOI: 10.2307/41165984
- Staub, N., Haki, K., Aier, S., & Winter, R. (2022). Governance mechanisms in digital platform ecosystems: Addressing the generativity-control tension. *Communications of the Association for Information Systems*, 51. DOI: 10.17705/1CAIS.05137
- Vadana, I. (2020). *Internationalization of born-digital companies*. Tese de doutorado, LUT School of Business and Management, LUT University, Finland.
- Vadana, I., Kuivalainen, O., Torkkeli, L., & Saarenketo, S. (2021). The role of digitalization on the internationalization strategy of born-digital companies. *Sustainability*, 13(24), 1-18. DOI: 10.3390/su132414002
- Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087-1102. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/45149364>
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). Research commentary: The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research. *Information Systems Research*, 21(4), 724-735. DOI: 10.1287/isre.1100.0322
- Zhu, F., & Furr, N. (2016). Saltando de produtos para plataformas. *Harvard Business Review*, 94(4), 51-57.