



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
BACHARELADO EM LÍNGUAS ESTRANGEIRAS APLICADAS ÀS
NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS**

ELLEN BIANCA SOARES SIMPLICIO

**DA DISTÂNCIA PSÍQUICA À INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL:
UM MODELO INTEGRADOR PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE
EMPRESAS BRASILEIRAS DE TI**

João Pessoa
Março/2026

ELLEN BIANCA SOARES SIMPLICIO

DA DISTÂNCIA PSÍQUICA A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: UM MODELO
INTEGRADOR PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS DE
TI

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais da Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Campus I, João Pessoa-PB, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais, da Universidade Federal da Paraíba — Campus I, João Pessoa/PB.

Orientadora: Prof.^a. M.^a. Silvia Renata Ribeiro

João Pessoa
Março 2026

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S612d Simplicio, Ellen Bianca Soares.

Da distância psíquica a inteligência artificial : um modelo integrador para a internacionalização de empresas brasileiras de TI / Ellen Bianca Soares Simplicio. - João Pessoa, 2026.
32 f. : il.

Orientadora : Silvia Renata Ribeiro.

TCC (Graduação) - Universidade Federal da Paraíba/Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, 2026.

1. Negociação. 2. Internacional. 3. Tecnologia. I. Ribeiro, Silvia Renata. II. Título.

UFPB/CCHLA

CDU 339.5

Universidade Federal da Paraíba

Pró-Reitoria de Graduação

Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes

Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o trabalho de Conclusão de Curso intitulado

DA DISTÂNCIA PSÍQUICA À INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL:
UM MODELO INTEGRADOR PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS
BRASILEIRAS DE TI

Elaborado por

Ellen Bianca Soares Simplicio

Como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Ma. Silvia Renata Ribeiro – orientadora/presidente - DMI – UFPB

Roberto Vilmar Satur – banca avaliadora – DMI - UFPB

Nadja Valéria Pinheiro – banca avaliadora – DAdm - UFPB

João Pessoa, 25 de março de 2026

FOLHA DE IDENTIFICAÇÃO

Instituição	UFPB - UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA Endereço: Prédio da reitoria - Campus I - UFPB - Cidade Universitária - CEP: 58059-900 - João Pessoa - PB (Brasil)
Dirigentes	Reitoria Reitora: Prof. ^a Dr. ^a . Terezinha Domiciano Vice-reitora: Prof. ^a Dr. ^a . Mônica Nóbrega Pró-Reitoria de Graduação (PRG) Pró-Reitora: Prof. ^a . Dr. ^a . Ana Cláudia da Silva Rodrigues Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes (CCHLA) Diretor: Prof. Dr. Rodrigo Freire de Carvalho e Silva Vice-diretora: Prof. Dr. ^a . Thais Augusta Cunha de Oliveira Máximo Departamento de Mediações Interculturais (DMI) Chefe: Prof. ^a . Dr. ^a . Ana Cristina Bezerril Cardoso Vice-Chefe: Prof. ^a . Ma. Silvia Renata Ribeiro Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais (LEA-NI) Coordenadora: Prof. ^a . Dr. ^a . Maria Rennally Soares da Silva Vice-coordenadora: Prof. ^a . Dr. ^a . Ana Carolina Vieira Bastos
Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)	Título: DA DISTÂNCIA PSÍQUICA À INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: Um modelos integrador para a internacionalização de empresas brasileira de TI Formato: Artigo
Execução	Orientadora: Prof. ^a . Ma. Silvia Renata Ribeiro Aluna: Ellen Bianca Soares Simplício

AGRADECIMENTOS

Gostaria de dedicar este trabalho, primeiramente, à minha família, em especial à minha mãe, pelo apoio incondicional, pela confiança depositada em mim e por sempre me incentivar a continuar, oferecendo força, exemplo e inspiração ao longo de toda a minha trajetória. Dedico também ao meu pai, pois esta conquista não é apenas minha, mas também dele, especialmente por representar um marco importante em nossa história familiar, sendo eu a primogênita a concluir uma graduação.

Aos meus amigos, deixo minha sincera gratidão, em especial à Jennifer, que desde o ensino fundamental acompanha minha trajetória, compartilhando momentos de crescimento pessoal e acadêmico. Agradeço também à Lays, pelo apoio e acolhimento nos meus primeiros dias na universidade. Aos meus colegas do curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais (LEA-NI), agradeço por todos os momentos compartilhados, pelas trocas de experiências e pelo companheirismo ao longo desses anos, que tornaram essa jornada ainda mais significativa. Aos meus amigos de São Paulo, agradeço profundamente pelo apoio e incentivo durante todo o desenvolvimento deste trabalho. Ter vocês ao meu lado, oferecendo suporte e encorajamento ao longo da elaboração do TCC, foi de suma importância para que eu pudesse seguir motivada e confiante até a conclusão desta etapa.

Expresso também minha gratidão à Internacionalize, por proporcionar experiências enriquecedoras durante minha formação acadêmica, permitindo-me conhecer pessoas inspiradoras e ampliar minha visão sobre o campo das negociações internacionais. Por fim, agradeço especialmente à minha orientadora, Silvia, pelo acompanhamento, dedicação e orientação ao longo deste trabalho. Seu apoio foi fundamental para a realização desta pesquisa, e levo comigo não apenas o aprendizado acadêmico, mas também a admiração e o respeito por sua trajetória e contribuição para minha formação.

RESUMO

A internacionalização de empresas brasileiras de Tecnologia da Informação (TI) tem se intensificado em um contexto marcado pela digitalização dos mercados e pela crescente interdependência econômica global. Embora produtos digitais reduzam barreiras geográficas e operacionais, diferenças culturais, linguísticas e institucionais continuam impactando negociações internacionais, especialmente em contextos Business to Business (B2B). Nesse contexto, este estudo tem como objetivo analisar o papel da comunicação intercultural, mediada por tecnologias digitais, no processo de internacionalização de empresas brasileiras de TI, à luz das principais teorias da internacionalização, com ênfase no Modelo de Uppsala. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter bibliográfico, desenvolvida por meio de uma revisão narrativa da literatura, que permite integrar diferentes perspectivas teóricas e construir uma análise interpretativa do fenômeno. À luz do Modelo de Uppsala, tais desafios são compreendidos a partir do conceito de distância psíquica, que influencia o ritmo da expansão internacional e a construção de confiança em mercados externos. Como principais resultados, verifica-se que, embora a tecnologia digital reduza barreiras operacionais e amplie o alcance internacional, as diferenças culturais, linguísticas e institucionais continuam exercendo influência significativa nas negociações internacionais, tornando a comunicação intercultural um elemento estratégico. Conclui-se que a internacionalização bem-sucedida de empresas brasileiras de TI depende da convergência entre competências interculturais, uso estratégico da tecnologia e inserção em redes internacionais, sendo a mediação intercultural fundamental para a construção de confiança e a redução da incerteza em ambientes globais digitalizados.

Palavras-chave: Internacionalização; Mediador Internacional; Tecnologia; Modelo de Uppsala; Negociações Internacionais.

ABSTRACT

The internationalization of Brazilian information technology (IT) companies has intensified in a context marked by the digitization of markets and growing global economic interdependence. Although digital products reduce geographical and operational barriers, cultural, linguistic, and institutional differences continue to impact international negotiations, especially in business-to-business (B2B) contexts. In this context, this study aims to analyze the role of intercultural communication, mediated by digital technologies, in the internationalization process of Brazilian IT companies, in light of the main theories of internationalization, with an emphasis on the Uppsala Model. Methodologically, this is a qualitative, bibliographic study conducted through a narrative literature review, which allows for the integration of different theoretical perspectives and the construction of an interpretive analysis of the phenomenon. In light of the Uppsala Model, these challenges are understood through the concept of psychological distance, which influences the pace of international expansion and the building of trust in foreign markets. The main findings indicate that, although digital technology reduces operational barriers and expands international reach, cultural, linguistic, and institutional differences continue to exert a significant influence on international negotiations, making intercultural communication a strategic element. It is concluded that the successful internationalization of Brazilian IT companies depends on the convergence of intercultural competencies, the strategic use of technology, and integration into international networks, with intercultural mediation being fundamental for building trust and reducing uncertainty in digitized global environments.

Keywords: Internationalization; International Mediator; Technology; Uppsala Model; International Negotiations.

RESUMEN

La internacionalización de las empresas brasileñas de Tecnología de la Información (TI) se ha intensificado en un contexto marcado por la digitalización de los mercados y la creciente interdependencia económica global. Aunque los productos digitales reducen las barreras geográficas y operativas, las diferencias culturales, lingüísticas e institucionales siguen afectando a las negociaciones internacionales, especialmente en los contextos Business to Business (B2B). En este contexto, el presente estudio tiene como objetivo analizar el papel de la comunicación intercultural, mediada por las tecnologías digitales, en el proceso de internacionalización de las empresas brasileñas de TI, a la luz de las principales teorías de la internacionalización, con énfasis en el Modelo de Uppsala. Desde el punto de vista metodológico, se trata de una investigación cualitativa, de carácter bibliográfico, desarrollada mediante una revisión narrativa de la literatura, que permite integrar diferentes perspectivas teóricas y construir un análisis interpretativo del fenómeno. A la luz del Modelo de Uppsala, dichos retos se comprenden a partir del concepto de distancia psíquica, que influye en el ritmo de la expansión internacional y en la construcción de confianza en los mercados externos. Entre los principales resultados, se observa que, aunque la tecnología digital reduce las barreras operativas y amplía el alcance internacional, las diferencias culturales, lingüísticas e institucionales siguen ejerciendo una influencia significativa en las negociaciones internacionales, lo que convierte la comunicación intercultural en un elemento estratégico. Se concluye que la internacionalización exitosa de las empresas brasileñas de TI depende de la convergencia entre las competencias interculturales, el uso estratégico de la tecnología y la integración en redes internacionales, siendo la mediación intercultural fundamental para la construcción de la confianza y la reducción de la incertidumbre en entornos globales digitalizados.

Palabras clave: Internacionalización; Mediador internacional; Tecnología; Modelo de Uppsala; Negociaciones internacionales.

RÉSUMÉ

L'internationalisation des entreprises brésiliennes du secteur des technologies de l'information (TI) s'est intensifiée dans un contexte marqué par la numérisation des marchés et par l'interdépendance économique mondiale croissante. Bien que les produits numériques réduisent les barrières géographiques et opérationnelles, les différences culturelles, linguistiques et institutionnelles continuent d'influencer les négociations internationales, en particulier dans les contextes Business to Business (B2B). Dans ce contexte, cette étude a pour objectif d'analyser le rôle de la communication interculturelle, médiatisée par les technologies numériques, dans le processus d'internationalisation des entreprises brésiliennes du secteur des TI, à la lumière des principales théories de l'internationalisation, en mettant l'accent sur le modèle d'Uppsala. Sur le plan méthodologique, il s'agit d'une recherche qualitative, de nature bibliographique, menée à travers une revue narrative de la littérature, qui permet d'intégrer différentes perspectives théoriques et de construire une analyse interprétative du phénomène. À la lumière du modèle d'Uppsala, ces défis sont appréhendés à partir du concept de distance psychique, qui influence le rythme de l'expansion internationale et l'établissement de la confiance sur les marchés étrangers. En conclusion, on constate que, bien que les technologies numériques réduisent les obstacles opérationnels et élargissent la portée internationale, les différences culturelles, linguistiques et institutionnelles continuent d'exercer une influence significative sur les négociations internationales, faisant de la communication interculturelle un élément stratégique. On en conclut que la réussite de l'internationalisation des entreprises brésiliennes du secteur des technologies de l'information dépend de la convergence entre les compétences interculturelles, l'utilisation stratégique de la technologie et l'intégration dans des réseaux internationaux, la médiation interculturelle étant fondamentale pour instaurer la confiance et réduire l'incertitude dans des environnements mondiaux numérisés.

Mots-clés : Internationalisation; Médiateur international; Technologie; Modèle d'Uppsala; Négociations internationales.

LISTA DE FIGURAS

Quadro 01 - Síntese das aplicações do modelo integrador na internacionalização.....	31
Imagem 01 - Dinâmica Sistêmica do Modelo Integrador.....	32

LISTA DE SIGLAS

BATNA - Melhor Alternativa a um Acordo Negociado

ZOPA - Zona de Possível Acordo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 MÉTODO.....	15
3 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE TECNOLOGIA.....	18
3.1 Teorias clássicas da internacionalização.....	18
3.2 Born Globals e empresas brasileiras de TI.....	19
4 COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL E NEGOCIAÇÃO.....	21
4.1 Cultura, distância psíquica e construção de confiança.....	21
4.2 Competência intercultural em ambientes digitais.....	22
5 TECNOLOGIA COMO MEDIADORA DA INTERNACIONALIZAÇÃO.....	24
5.1 Ferramentas digitais e redução de barreiras culturais.....	24
5.2 Inteligência Artificial aplicada à negociação internacional.....	25
5.3 Desafios e limitações na implementação.....	27
6 MODELO INTEGRADOR: COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL, TECNOLOGIA E INTERNACIONALIZAÇÃO.....	30
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
REFERÊNCIAS.....	36

1. INTRODUÇÃO

A intensificação da globalização e o avanço das tecnologias digitais reconfiguraram profundamente a dinâmica das negociações internacionais. Empresas brasileiras de Tecnologia da Informação (TI), caracterizadas por ativos intangíveis, modelos escaláveis e capacidade de distribuição global, passaram a integrar de forma crescente mercados externos, muitas vezes desde os estágios iniciais de sua operação, aproximando-se do perfil das chamadas *born globals*. Entretanto, ainda que a digitalização reduza barreiras logísticas e operacionais, ela não elimina as diferenças culturais, linguísticas e institucionais que influenciam a construção de confiança, a interpretação de sinais negociais e a legitimidade em mercados estrangeiros.

A literatura clássica da internacionalização oferece fundamentos relevantes para compreender esse processo. O Modelo de Uppsala (Johanson; Vahlne, 1977) argumenta que a internacionalização ocorre de forma incremental, baseada na aprendizagem experiencial e na redução da incerteza associada à distância psíquica. Já o paradigma eclético (Dunning, 1980) e a teoria da internalização (Buckley; Casson) destacam a importância da proteção de ativos estratégicos e da racionalidade econômica na decisão de expandir internacionalmente. Complementarmente, a abordagem de redes enfatiza que a inserção em *networks* internacionais é condição essencial para superar a *liability of outsidership* e acelerar a presença global. No entanto, essas abordagens, quando analisadas isoladamente, não capturam plenamente o papel contemporâneo da tecnologia digital e da mediação intercultural como variáveis estratégicas integradas no processo de internacionalização.

A relevância deste estudo justifica-se pela crescente participação de empresas brasileiras de TI no mercado internacional e pela necessidade de compreender como a comunicação intercultural e tecnologia podem atuar de maneira complementar na construção de vantagem competitiva sustentável. Levando em conta a facilidade da entrega de serviços digitais, já que não há a necessidade de exportação de um serviço físico e sim como a superação de barreiras linguísticas não constitui apenas como um desafio técnico, mas processo relacional que exige competência intercultural, inteligência estratégica e governança tecnológica. Nesse cenário, o mediador internacional especialmente o profissional de LEA-NI assume papel estratégico na articulação entre cultura, negociação, comunicação e tecnologia.

Diante desse contexto, a presente pesquisa busca responder à seguinte pergunta: Como a comunicação intercultural, mediada por tecnologias digitais, contribui para o processo de internacionalização de empresas brasileiras de TI nas negociações internacionais?

O objetivo geral do trabalho é analisar o papel da comunicação intercultural e das tecnologias digitais no processo de internacionalização de empresas brasileiras de TI, à luz das principais teorias da internacionalização, especialmente o Modelo de Uppsala. Como objetivos específicos, pretende-se: (I) examinar os fundamentos teóricos da internacionalização empresarial, com ênfase nas abordagens comportamental, econômica e relacional; (II) discutir o impacto da distância psíquica e da competência intercultural nas negociações internacionais; (III) analisar como ferramentas digitais e inteligência artificial podem atuar como mediadoras estratégicas no processo de expansão internacional; e (IV) propor um modelo integrador fundamentado nos referenciais teóricos analisados.

Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter bibliográfico, desenvolvida por meio de uma revisão narrativa da literatura. Segundo Rother (2007), a revisão narrativa caracteriza-se como modalidade de investigação que reúne e interpreta produções científicas relevantes sobre determinado tema, permitindo análise crítica e integração conceitual de diferentes perspectivas teóricas. Diferentemente de revisões sistemáticas, essa abordagem não segue protocolo rígido de seleção, mas busca oferecer síntese interpretativa ampla e fundamentada. A partir da leitura e análise crítica dos principais autores da internacionalização como Johanson e Vahlne 1997, Dunning 1980, Buckley e Casson 1976, e de estudos contemporâneos sobre digitalização e inteligência artificial em negócios internacionais, o trabalho culmina na proposição de um modelo integrador que articula comunicação intercultural, tecnologia e inserção em redes internacionais.

Assim, esta pesquisa posiciona-se como contribuição teórica e aplicada ao campo das Negociações Internacionais, ao propor uma leitura integrada entre aprendizagem internacional, mediação intercultural e uso estratégico da tecnologia, reforçando que a competitividade internacional de empresas brasileiras de TI depende da convergência entre capacidades humanas e inteligência tecnológica.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: Inicialmente, desenvolve-se a revisão da literatura, que discute os principais fundamentos teóricos da internacionalização empresarial, abordando as contribuições do Modelo de Uppsala, do paradigma eclético e da teoria da internalização, bem como as abordagens de redes e o fenômeno das *born globals*. Posteriormente, examina-se o papel da comunicação intercultural e da negociação internacional, enfatizando a influência da distância psíquica, da construção de confiança e das competências interculturais em ambientes digitais. Na sequência, analisa-se a tecnologia como mediadora da internacionalização, discutindo o uso de ferramentas digitais e de inteligência artificial como suporte estratégico às negociações internacionais. Com base nessa articulação teórica, apresenta-se o modelo integrador proposto, que relaciona comunicação intercultural, tecnologia e inserção em redes internacionais no processo de expansão de empresas brasileiras de TI. Por fim, são apresentadas as considerações finais, nas quais se sintetizam as principais contribuições do estudo, suas limitações e possibilidades para pesquisas futuras.

2. MÉTODO

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de caráter bibliográfico, desenvolvida por meio de uma revisão narrativa da literatura. A abordagem qualitativa é adequada ao objetivo do estudo, uma vez que busca compreender fenômenos complexos como internacionalização, comunicação intercultural e mediação tecnológica a partir da interpretação de referenciais teóricos e da integração conceitual entre diferentes correntes analíticas.

O caráter bibliográfico do trabalho decorre da utilização de produções acadêmicas nacionais e internacionais como principal fonte de dados, incluindo artigos científicos, livros, capítulos de livro e estudos publicados em periódicos da área de Negócios Internacionais, Gestão, Internacionalização de Empresas e Tecnologia.

Metodologicamente, adota-se a Revisão Narrativa da Literatura, entendida como modalidade de investigação que reúne, analisa e interpreta contribuições teóricas relevantes sobre determinado tema, permitindo construção de síntese conceitual ampla e fundamentada. Conforme Rother (2007), a revisão narrativa caracteriza-se pela análise crítica e interpretativa da literatura existente, sem seguir necessariamente protocolos rígidos e sistemáticos de seleção, como ocorre em revisões sistemáticas. Essa abordagem é particularmente adequada quando o objetivo é integrar diferentes perspectivas teóricas e propor novos enquadramentos conceituais.

A seleção da literatura concentrou-se em três eixos teóricos principais:

1. Teorias da internacionalização empresarial, com destaque para os fundamentos clássicos que explicam a expansão internacional das firmas. Nesse eixo, foram analisadas as contribuições do Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977; Vahlne & Johanson, 2013), que interpreta a internacionalização como processo incremental baseado em aprendizagem experiencial e redução da distância psíquica; o Paradigma Eclético (OLI) proposto por Dunning (1980), que explica a expansão internacional a partir da combinação entre vantagens de propriedade, localização e internalização; e a Teoria da Internalização, desenvolvida por Buckley e Casson (1976), que enfatiza a racionalidade econômica da firma ao internalizar operações internacionais para reduzir custos de transação e proteger ativos estratégicos. Complementarmente, foram consideradas abordagens relacionais que destacam o papel das redes internacionais na expansão das empresas, como discutido por Ojala (2009), Ibeh e Kasem (2011) e Vasilchenko e Morrish (2011)
2. Comunicação intercultural e negociação internacional, eixo que reúne estudos sobre cultura, distância psíquica, confiança e competência intercultural em ambientes de negócios globais. Nesse campo, foram considerados trabalhos que discutem os efeitos da distância cultural nas relações internacionais e na formação de alianças estratégicas (Child; Rodrigues; Frynas, 2009; Magnusson; Boyle, 2009; Xiong; Wang; Zhao, 2022), bem como estudos sobre inteligência cultural e interação em equipes virtuais multiculturais (Erez et al., 2013; Cagiltay; Bichelmeyer; Akilli, 2015; Shaik; Makhecha; Gouda, 2021). Esses autores permitem compreender como fatores culturais e comunicacionais influenciam a construção de confiança e a condução de negociações internacionais.
3. Digitalização e Inteligência Artificial aplicadas à internacionalização, eixo que reúne

estudos contemporâneos sobre o papel das tecnologias digitais no apoio à expansão internacional de empresas. Nesse campo, foram analisadas pesquisas que discutem a digitalização como fator de aceleração da internacionalização (Schmitt; Baldegger, 2020; Bargoni; Ferraris; Vilamová, 2024), o uso de plataformas digitais na inserção internacional de pequenas empresas (Da Rocha; Neves da Fonseca, 2024) e os impactos da transformação digital e das capacidades tecnológicas no desempenho internacional de PMEs (Aghazadeh; Zandi, 2024). Também foram considerados estudos sobre o uso de inteligência artificial em negócios internacionais e seus desafios para tomada de decisão e confiança (Menzies; Sabert; Hassan, 2024; Glikson; Woolley, 2020; Yam et al., 2023).

A análise foi conduzida de forma interpretativa, buscando identificar convergências, complementaridades e lacunas entre as abordagens clássicas da internacionalização e os estudos contemporâneos sobre tecnologia digital e mediação intercultural. O Modelo de Uppsala constitui o eixo estruturante da análise, especialmente no que se refere aos conceitos de aprendizagem experiencial, distância psíquica e construção relacional de confiança.

A partir dessa revisão teórica integrada, o estudo culmina na proposição de um modelo conceitual integrador, que articula três dimensões interdependentes:

- Comunicação intercultural como mecanismo de redução de incerteza;
- Tecnologia como infraestrutura estratégica de mediação e suporte analítico;
- Inserção em redes internacionais como vetor de legitimidade e aceleração da internacionalização.

O modelo proposto não pretende substituir as teorias clássicas analisadas, mas integrá-las sob uma perspectiva contemporânea, considerando o papel da tecnologia digital e da mediação intercultural no contexto da internacionalização de empresas brasileiras de Tecnologia da Informação. Adicionalmente, por uma questão de transparência metodológica, registra-se que ferramentas de Inteligência Artificial foram utilizadas como apoio no processo de organização textual e revisão linguística do trabalho, sugestões de organização argumentativa e revisão de clareza e coesão textual. Ressalta-se, entretanto, que a seleção da literatura, a análise crítica dos referenciais teóricos e a elaboração do modelo conceitual proposto são de responsabilidade exclusiva da autora.

3 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE TECNOLOGIA

A internacionalização de empresas de tecnologia da informação (TI) constitui um fenômeno complexo e multifacetado, que demanda a articulação entre teorias clássicas da internacionalização e as transformações recentes impulsionadas pela digitalização, pela inovação e pela crescente inserção em redes globais

3.1 Teorias clássicas da internacionalização

As explicações sobre a internacionalização de empresas podem ser organizadas em três eixos complementares sendo eles: econômico, comportamental e relacional úteis para interpretar a inserção internacional de firmas de tecnologia da informação, cujos ativos intangíveis (conhecimento, software e reputação) e modelos escaláveis intensificam o papel

de aprendizagem e de redes. No eixo econômico, destacam-se a teoria da internalização, segundo a qual a firma expande e internaliza atividades no exterior para reduzir custos de transação, proteger conhecimento e coordenar recursos estratégicos (Buckley & Casson, 1976/2016), e o paradigma eclético (OLI), que explica o investimento direto externo a partir da combinação de vantagens de propriedade, localização e internalização (Dunning, 1980). Em conjunto, essas abordagens enfatizam a racionalidade estratégica da firma ao buscar eficiência, captura de valor e apropriação de ativos em mercados internacionais.

No eixo comportamental, o Modelo de Uppsala interpreta a internacionalização como um processo incremental e dependente de aprendizagem, no qual a firma aumenta seu comprometimento externo à medida que acumula conhecimento experiencial e reduz incertezas associadas à distância psíquica (Johanson & Vahlne, 1977). Avanços posteriores do próprio programa de pesquisa de Uppsala reforçam que, em ambientes onde mercados operam como redes de relacionamentos, a principal barreira pode ser a *liability of outsidership* isto é, estar fora das redes relevantes tornando centrais os processos de construção de confiança, comprometimento e criação de conhecimento em relações (Johanson & Vahlne, 1977; Vahlne; Johanson, 2013).

Complementando essas leituras, a abordagem de redes (*network approach*) desloca o foco da firma isolada para sua posição em redes interorganizacionais, sugerindo que conexões com clientes, parceiros, integradores e instituições podem acelerar o acesso a informações, recursos e oportunidades de mercado, afetando tanto a escolha do país quanto o modo de entrada. Evidências em setores intensivos em conhecimento e *software* indicam que relações pré-existent e alianças estratégicas são frequentemente determinantes para a entrada em mercados psicologicamente distantes e para a velocidade de internacionalização (Ojala, 2009; Ibeh & Kasem, 2011; Vasilchenko & Morrish, 2011). No contexto brasileiro, estudos sobre firmas de *software* também apontam a relevância de variáveis do empreendedor, da firma e das redes para explicar padrões de internacionalização acelerada e fenômenos associados a *born globals* (Dib, da Rocha & da Silva, 2010). Assim, mais do que modelos excludentes, essas vertentes formam um quadro integrado no qual vantagens econômicas, aprendizagem organizacional e inserção em redes operam de modo articulado — base analítica particularmente adequada para examinar a expansão internacional de empresas brasileiras de TI.

3.2 *Born Globals* e empresas brasileiras de TI

O conceito de *born globals* (e a noção correlata de *international new ventures*) representa uma inflexão importante nas teorias tradicionais de internacionalização, pois ao demonstrar que algumas empresas frequentemente intensivas em conhecimento e tecnologia iniciam suas atividades internacionais em prazos curtos e com orientação internacional desde os estágios iniciais, sem necessariamente percorrer a sequência incremental tipicamente associada ao Modelo de Uppsala. Em vez de negar a importância da aprendizagem, essa literatura sugere que a aprendizagem pode ocorrer de forma acelerada e mediada por redes, parcerias e relações com clientes, o que reduz incertezas e viabiliza a expansão precoce. No contexto brasileiro, Ribeiro, Oliveira Jr. e Borini (2012), ao analisarem empresas de base tecnológica, indicam que a internacionalização acelerada tende a associar-se a condicionantes

externos (como a inserção em cadeias produtivas globais) e, sobretudo, a habilidades gerenciais internacionais do empreendedor, as quais sustentam decisões de entrada e a coordenação de operações em diferentes mercados. Nessa direção, Pascoal e Costa (2017) observaram que Empresas de Base Tecnológica (EBTs) brasileiras especialmente no setor de Tecnologia Digitais da Informação e Comunicação (TDICs) exibem traços compatíveis com o perfil *born global*, como a internacionalização precoce, uso de alianças estratégicas e coordenação de atividades da cadeia de valor distribuídas entre países. Entretanto, a condição de *born global* não decorre automaticamente da natureza digital e escalável dos produtos: ela emerge de um conjunto articulado de fatores empreendedores, relacionais e institucionais.

Sob a ótica relacional, Arroteia e Hafeez (2017) destacam que a internacionalização de empresas brasileiras de tecnologia pode ser impulsionada pela inserção em redes interorganizacionais e pelo efeito de arrasto (*pull effect*) de clientes já internacionalizados, mecanismo, esse que acelera a identificação de oportunidades e a entrada em mercados externos. De forma convergente, Mello, Barreto e Kogut (2020) apontam que as empresas cuja internacionalização é apoiada por redes apresentam maior velocidade de inserção internacional, reforçando o papel do capital relacional como elemento explicativo central do fenômeno em mercados emergentes. Assim, as *born globals* brasileiras de TI podem ser compreendidas como resultado da convergência entre inovação tecnológica, capital relacional, competências internacionais do empreendedor e condições institucionais, evidenciando que a internacionalização acelerada não elimina a necessidade de aprendizagem intercultural, mas demanda níveis elevados de competência estratégica, adaptativa e de governança de relacionamentos.

4 COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL E NEGOCIAÇÃO

No contexto das negociações internacionais, a comunicação intercultural emerge como dimensão estratégica fundamental, particularmente para empresas de tecnologia da informação, nas quais a mediação digital das interações amplia a complexidade das relações ao mesmo tempo em que exige maior sensibilidade cultural, competência comunicacional e capacidade de construção de confiança em ambientes multiculturais

4.1 Cultura, distância psíquica e construção de confiança

A cultura exerce papel estruturante no processo de internacionalização ao moldar percepções, padrões de comunicação, critérios de legitimidade e expectativas de cooperação, influenciando diretamente decisões estratégicas e dinâmicas de negociação em mercados externos. No Modelo de Uppsala, a distância psíquica corresponde ao conjunto de diferenças, sendo elas culturais, linguísticas e institucionais que dificulta o fluxo de informações e aumenta a incerteza nas interações internacionais (Johanson; Vahlne, 1977; Pascoal; Costa, 2017¹). Em empresas brasileiras de base tecnológica, ainda que os produtos digitais reduzam as barreiras logísticas e ampliem o alcance comercial, tais diferenças continuam relevantes

¹ Tradução livre realizada pelo autor. Texto original: “Psyc: “Psychic distance is the sum of factors preventing the flow of information from and to the market” (Johanson; Vahlne, 1977)

porque afetam a interpretação de sinais (ex.: o que é “urgente”, “aceitável”, “risco”), o ritmo de decisão, e a forma como se negociam e se executam acordos.

Em negociações internacionais de TI especialmente em vendas *Business to Business* (B2B) e *Softwares as a Service* (SaaS) a distância psíquica tende a aparecer em pontos críticos de governança e conformidade, como definição de *Service Level Agreement* (SLA), a alocação de responsabilidades por incidentes, propriedade intelectual e direitos sobre código/dados, exigências de segurança da informação e privacidade, além de cláusulas sobre jurisdição, auditoria e rescisão. A literatura sugere, inclusive, que as diferenças culturais podem aumentar o custo de formulação contratual e de estabelecimento de confiança, tornando as negociações mais longas e complexas em parcerias internacionais (Xiong; Wang; Zhao, 2022). Nessa direção, pesquisas em relações de canal e exportação indicam que a distância psíquica se relaciona à confiança e pode levar atores a recorrerem mais intensamente a salvaguardas formais, como contratos, para reduzir os riscos percebidos (Magnusson; Boyle, 2009).

Evidências também apontam que a familiaridade prévia dos empreendedores com mercados estrangeiros — por experiência internacional, exposição cultural ou vínculos relacionais — reduz a percepção de risco e favorece decisões de internacionalização (Arroteia; Hafeez, 2017). A perspectiva relacional complementa essa leitura ao sugerir que a inserção em redes internacionais mitiga efeitos da distância psíquica, pois conexões com atores já legitimados funcionam como canais de aprendizagem, informação e endosse reputacional. Estudos sobre empresas intensivas em conhecimento indicam que redes e laços informais podem atenuar dificuldades de operar em mercados psicologicamente distantes (Ojala; Tyrväinen, 2009; Child; Rodrigues; Frynas, 2009). Ademais, a confiança não atua apenas como “resultado” do relacionamento: ela também funciona como mecanismo que viabiliza aquisição de conhecimento e coordenação em relações internacionais, inclusive em contextos marcados por distâncias institucionais (Ho; Ghauri; Larimo, 2018).

Dessa forma, a confiança emerge como ativo relacional estratégico que transcende o produto tecnológico, sendo construída por meio de consistência comunicativa, cumprimento de compromissos, sensibilidade cultural e a capacidade de adaptação às normas e práticas locais. Em síntese, mesmo em mercados digitais, a internacionalização bem-sucedida de empresas brasileiras de TI depende de combinar competências interculturais e governança relacional com arranjos contratuais adequados ao contexto institucional do país de destino.

4.2 Competência intercultural em ambientes digitais

A competência intercultural em ambientes digitais configura-se como um elemento estratégico central para empresas brasileiras de TI que atuam internacionalmente, pois a digitalização amplia o alcance das interações sem eliminar fricções culturais e comunicacionais. Em redes globais e projetos distribuídos, a aprendizagem internacional pode ocorrer por meio de relacionamentos e trocas virtuais, o que torna a competência intercultural um recurso crítico para transformar contatos em cooperação efetiva (Mello; Barreto; Kogut, 2020). Além disso, a cognição empreendedora e a capacidade interpretativa do gestor em relação a sinais do ambiente externo influenciam a qualidade das decisões de entrada e a condução de relacionamentos internacionais (Arroteia; Hafeez, 2017).

Nesse contexto, a competência intercultural não se limita ao domínio linguístico. Ela envolve: (I) adaptação discursiva (adequar grau de formalidade, objetividade e estilos de persuasão); (II) gestão de interações mediadas por tecnologia (reuniões síncronas/assíncronas, escrita em chats e e-mails, negociação por videoconferência); e (III) leitura estratégica de contextos (compreender expectativas sobre prazos, transparência, autoridade decisória e tolerância à ambiguidade). Em ambientes de equipes virtuais globais, estudos indicam que as barreiras de idioma e cultura se manifestam de modo específico na comunicação mediada por computador, exigindo competências interculturais e práticas de facilitação para manter alinhamento e satisfação do grupo (Cagiltay; Bichelmeyer; Akill, 2015). Evidências também sugerem que a inteligência cultural (*cultural intelligence*) é relevante para a eficácia em equipes virtuais culturalmente diversas e para a formação de confiança em interações digitais (Erez et al., 2013; Shaik; Makhecha; Gouda, 2021).

Para empresas brasileiras de TI, esses desafios são particularmente sensíveis em atividades de internacionalização que dependem de “proximidade” relacional à distância, como pré-vendas consultivas, *onboarding*, gestão de contas, suporte e renovações de contrato. A competência intercultural digital, portanto, resulta da integração entre capital humano, experiência internacional, capacidade relacional e habilidades comunicacionais em meios digitais, configurando uma vantagem competitiva para operar em redes globais e sustentar relações de confiança e coordenação em múltiplos mercados.

Nesse cenário, emerge a necessidade do profissional de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais (LEA) como mediador estratégico no processo de internacionalização. Diferentemente de um tradutor técnico ou de um negociador puramente comercial, o profissional de LEA atua como mediador intercultural, articulando linguagem, contexto institucional, estratégia empresarial e construção de confiança. Sua atuação reduz assimetrias comunicacionais, interpreta sinais culturais implícitos e contribui para mitigar a distância psíquica descrita no Modelo de Uppsala (Johanson; Vahlne, 1977). Assim, o mediador internacional torna-se o agente ativo na redução da incerteza, favorecendo a inserção da empresa em redes globais e diminuindo a *liability of outsidership*.

5 TECNOLOGIA COMO MEDIADORA DA INTERNACIONALIZAÇÃO

No contexto da internacionalização de empresas de tecnologia da informação, a tecnologia deixa de ser apenas um recurso operacional para assumir uma função estratégica de mediação, ao estruturar fluxos informacionais, apoiar a tomada de decisão e intermediar interações interculturais em ambientes globais caracterizados por incerteza, distância psíquica e crescente digitalização

5.1 Ferramentas digitais e redução de barreiras culturais

As ferramentas digitais assumem um papel estratégico na mediação de interações internacionais e na organização de fluxos de informação entre empresas inseridas em diferentes contextos institucionais e culturais, sobretudo no setor de tecnologia da informação, cujos produtos e processos são intensivamente digitalizados. A literatura sobre internacionalização indica que a distância psíquica influencia o ritmo e a intensidade da

expansão internacional, na medida em que diferenças culturais, linguísticas e institucionais ampliam as incertezas e dificultam o compartilhamento de conhecimento entre países (Pascoal; Costa, 2017). Nesse cenário, tecnologias como plataformas de comunicação, sistemas de gestão de relacionamento com clientes (CRM), softwares colaborativos e ferramentas de análise de dados não eliminam diferenças culturais, mas podem reduzir fricções operacionais ao ampliar a disponibilidade de informação, padronizar rotinas e registrar evidências das interações, aumentando a previsibilidade de processos e decisões em negociações internacionais.

Em termos práticos, esses recursos tendem a contribuir para: (I) redução de assimetrias informacionais, ao sistematizar histórico de contatos, requisitos e expectativas do cliente; (II) rastreabilidade e alinhamento, ao permitir documentação de propostas, versões contratuais, *Service Level Agreement* (SLAs) e compromissos; e (III) coordenação transnacional, ao sustentar um trabalho síncrono e assíncrono em equipes distribuídas. Assim, as ferramentas digitais funcionam como mecanismos de suporte à governança relacional, ao tornar interações mais transparentes e auditáveis o que pode favorecer o estabelecimento de confiança inicial (*swift trust*) e a mitigação de incertezas, especialmente em relações *Business to Business* (B2B) mediadas por tecnologia (Schmitt; Baldegger, 2020).

A perspectiva de redes reforça esse argumento ao evidenciar que o posicionamento da firma em networks globais é determinante para sua inserção internacional: a velocidade de internacionalização tende a associar-se à intensidade e à qualidade das relações interorganizacionais (Mello; Barreto; Kogut, 2020). Nesse sentido, as tecnologias digitais ampliam alcance e densidade de redes ao permitir a manutenção contínua de vínculos estratégicos independentemente da localização geográfica e ao reduzir custos de coordenação, fortalecendo os fluxos informacionais e mecanismos de relacionamento. Estudos recentes sobre internacionalização em plataformas digitais sugerem, inclusive, que pequenas empresas podem sustentar a presença externa combinando os recursos digitais com as estratégias relacionais e híbridas de entrada, em vez de depender exclusivamente de estruturas físicas no exterior (Da Rocha; Neves Da Fonseca, 2024; Watson IV et al., 2018).

No contexto das empresas brasileiras de tecnologia, a experiência internacional dos empreendedores e o apoio institucional continuam relevantes para o processo de internacionalização (Arroteia; Hafeez, 2017). Ferramentas digitais podem potencializar tais fatores ao estruturar processos de prospecção e monitoramento de mercados, facilitar comunicação com parceiros e organizar informações institucionais e regulatórias. Ainda assim, elementos como expectativas negociais, interpretação simbólica das interações e construção de confiança permanecem condicionados por valores culturais e práticas locais. Portanto, as ferramentas digitais devem ser compreendidas como instrumentos facilitadores do processo intercultural, ampliando a clareza, rastreabilidade e transparência e não como substitutos da competência relacional e da sensibilidade cultural dos gestores. Em síntese, ao integrarem comunicação estruturada, conectividade e análise de dados, essas tecnologias fortalecem a capacidade de empresas brasileiras de TI a atuarem em ambientes multiculturais, desde que combinadas com competências interculturais e estratégias de governança de relacionamento.

Ao relacionar ferramentas digitais à redução de barreiras culturais, é possível observar convergência com a teoria da internalização e com o paradigma OLI (*Owership*,

Location, Internalization). A internalização de sistemas de CRM, *analytics* e plataformas colaborativas pode ser interpretada como uma estratégia para proteger os ativos intangíveis (conhecimento, dados e propriedade intelectual), reduzindo assim os custos de transação e riscos contratuais em ambientes internacionais. Do ponto de vista do OLI, tais tecnologias reforçam vantagens de propriedade (*Ownership advantages*), ao estruturarem capacidades analíticas e organizacionais que sustentam diferenciação competitiva em múltiplos mercados.

5.2 Inteligência Artificial aplicada à negociação internacional

A aplicação da Inteligência Artificial (IA) à negociação internacional constitui um recurso estratégico relevante para empresas brasileiras de TI em processo de internacionalização, pois combina capacidade analítica, processamento de grandes volumes de dados e suporte estruturado à tomada de decisão em ambientes marcados por incerteza cultural, institucional e informacional. À luz das abordagens comportamentais da internacionalização, que destacam o papel do conhecimento (especialmente o experiencial) na redução de incertezas associadas à distância psíquica, a aprendizagem organizacional é elemento central para a expansão internacional (Pascoal; Costa, 2017). Nesse contexto, a IA pode atuar como mecanismo complementar ao aprendizado humano ao apoiar a preparação e a condução de negociações com: (I) análises descritivas e preditivas de dados de mercado; (II) identificação de padrões de comportamento do cliente; (III) monitoramento de sinais competitivos; e (IV) síntese de informações regulatórias e institucionais relevantes para cada país.

No plano da negociação, esse apoio tende a aparecer em atividades como mapeamento de *stakeholders*, análise de riscos e prioridades da contraparte, simulações de cenários e suporte à definição de parâmetros de proposta (por exemplo, hipóteses de BATNA/ZOPA², sequência de concessões e *trade-offs* entre preço, prazo, escopo, níveis de serviço e cláusulas de conformidade). Em paralelo, revisões recentes sobre IA em negócios internacionais destacam que o uso dessas tecnologias traz ganhos potenciais, mas também desafios relacionados à governança, confiabilidade, vieses e limites de interpretação contextual (Menzies; Sabert; Hassan, 2024).

Sob a perspectiva relacional, o posicionamento em redes interorganizacionais influencia a velocidade de internacionalização (Mello; Barreto; Kogut, 2020). Sistemas de IA podem apoiar esse eixo ao mapear conexões estratégicas, identificar oportunidades de parceria e monitorar a reputação digital em mercados externos, ampliando assim a capacidade de inserção da empresa em ecossistemas globais. Entretanto, a literatura sobre confiança em IA indica que o valor prático dessas aplicações depende de como a confiança é calibrada: tanto a subutilização quanto a dependência excessiva (*overreliance*) podem comprometer decisões (Glikson; Wooley, 2020). Além disso, há evidências de que reações e usos de algoritmos e IA variam conforme contextos culturais, o que reforça a necessidade de cautela ao interpretar recomendações automatizadas como “neutras” ou universalmente válidas (Yam et al., 2023).

² BATNA - Melhor Alternativa a um Acordo Negociado
ZOPA - Zona de Possível Acordo

Por fim, ainda que a IA fortaleça a capacidade analítica e reduza assimetrias informacionais, confiança, sensibilidade intercultural e julgamento situacional permanecem centrais nas negociações internacionais. Em síntese, a IA deve ser compreendida não como substituta da habilidade negociadora, mas como ferramenta que amplia a preparação, estrutura o processo decisório e qualifica a negociação ao oferecer evidências e simulações desde que combinada com supervisão humana, governança de dados e competência intercultural para interpretar resultados e construir legitimidade nas interações.

Sob a lente do Modelo de Uppsala, a Inteligência Artificial pode ser compreendida como mecanismo complementar de aprendizagem organizacional, capaz de acelerar a aquisição e sistematização de conhecimento experiencial. Entretanto, conforme ressaltado pela noção de *liability of outsidership*, a inserção em redes internacionais permanece dependente de construção relacional e legitimidade, dimensões que não podem ser plenamente automatizadas. Assim, a IA contribui para reduzir as incertezas, mas não substitui processos sociais de integração em *networks* globais.

Ainda que as ferramentas digitais e sistemas de Inteligência Artificial ampliem a capacidade analítica da empresa, a mediação intercultural permanece insubstituível. Pois o mediador internacional assume papel fundamental ao interpretar recomendações tecnológicas à luz de contextos culturais específicos, evitando leituras automatizadas e culturalmente neutras que podem gerar ruídos negociais. Dessa forma, a tecnologia e mediação intercultural devem operar de maneira complementar, e não concorrente.

5.3 Desafios e limitações na implementação

A análise dos desafios tecnológicos no processo de internacionalização das empresas brasileiras de tecnologia da informação deve ser compreendida em articulação com os fundamentos teóricos que sustentam a expansão internacional das organizações. À luz da Teoria da Internalização, desenvolvida por Buckley e Casson, a firma multinacional tende a internalizar operações com o objetivo de reduzir custos de transação e proteger ativos estratégicos, especialmente aqueles baseados em conhecimento e inovação. Nesse contexto, a adoção de tecnologias avançadas configura-se como instrumento racional de eficiência econômica e de consolidação de vantagem competitiva nos mercados externos.

Entretanto, sob a perspectiva do Modelo de Uppsala, a redução das incertezas inerentes à atuação internacional não decorre exclusivamente da implementação de sistemas tecnológicos ou da incorporação de soluções baseadas em inteligência artificial. O modelo enfatiza que o processo de internacionalização ocorre de maneira gradual, fundamentado na aprendizagem experiencial e na construção progressiva de relações de confiança com atores estrangeiros. Assim, além da racionalidade econômica, a dimensão relacional assume um papel determinante para a sustentabilidade da expansão internacional. Nesse cenário, os desafios e limitações associados à implementação tecnológica evidenciam que a tecnologia, embora desempenhe função estratégica, não é incorporada de forma automática nem isenta de riscos estruturais, institucionais e organizacionais. Fatores externos, como o ambiente regulatório e as condições institucionais do país de origem e de destino, influenciam diretamente o desempenho internacional das empresas, impactando tanto a velocidade quanto a continuidade da inserção nos mercados estrangeiros.

Arroteia e Hafeez (2017) destacam que a internacionalização de empresas tecnológicas brasileiras está condicionada ao suporte institucional, à articulação em redes e ao contexto regulatório vigente. Ademais, a adoção de tecnologias avançadas tende a depender da capacidade financeira da organização, do grau de maturidade gerencial e do acesso a estruturas de apoio, tais como programas de fomento, hubs de inovação e organizações intermediárias. Dessa forma, a tecnologia deve ser compreendida como elemento integrante de uma estratégia mais ampla de governança internacional, que envolve coordenação institucional, aprendizado progressivo e mediação qualificada entre diferentes sistemas econômicos e culturais. A atuação do mediador internacional, nesse contexto, revela-se essencial para alinhar interesses, traduzir contextos regulatórios e fortalecer redes estratégicas, contribuindo para que a inovação tecnológica se converta em internacionalização sustentável e torne-se estruturalmente consolidada.

De modo semelhante, Ribeiro, Oliveira Jr. e Borini (2012) indicam que a integração em cadeias produtivas globais se associa à internacionalização acelerada de empresas de base tecnológica brasileiras. Contudo, a incorporação de sistemas sofisticados pode ampliar dependências em relação a parceiros e fornecedores estratégicos (por exemplo, provedores de nuvem e plataformas), gerar assimetrias de poder nas relações contratuais e elevar a exposição a riscos relacionados à segurança da informação, continuidade operacional e governança de dados. Nesse sentido, a tecnologia pode fortalecer a inserção em redes globais, mas também intensificar vulnerabilidades quando há baixa maturidade de processos, ausência de governança e dependência excessiva de terceiros. Sob a perspectiva comportamental da internacionalização, as abordagens inspiradas no Modelo de Uppsala ressaltam que a redução da distância psíquica e da incerteza se relaciona à acumulação de conhecimento experiencial e à aprendizagem gradual nos mercados internacionais (Pascoal; Costa, 2017). Assim, a adoção acelerada de ferramentas digitais pode produzir uma percepção equivocada de que sistemas substituem competências interculturais e capacidade de julgamento contextual. Já na prática, a construção de confiança, leitura de sinais culturais, manejo de ambiguidades e legitimidade relacional seguem exigindo uma interação humana qualificada especialmente em negociações complexas (ex., B2B, parcerias, contratos de longo prazo). A tecnologia pode então apoiar a aprendizagem, mas não elimina as dimensões simbólicas e relacionais das negociações internacionais.

Adicionalmente, a literatura relacional reforça que networks internacionais se sustentam em confiança, reciprocidade e troca contínua de informações estratégicas, elementos que não são plenamente automatizáveis porque dependem de credibilidade construída ao longo do tempo (Mello; Barreto; Kogut, 2020). Portanto, a implementação tecnológica sem o fortalecimento das capacidades humanas e relacionais pode resultar em subutilização, fricções de coordenação e enfraquecimento da posição da firma em redes globais, tornando-a vulnerável aos olhos de outras organizações.

Além desses aspectos teóricos, os desafios operacionais e de governança tornam-se centrais: a resistência interna à mudança, escassez de profissionais qualificados, custos de implementação e manutenção, integração de sistemas legados, e riscos de cibersegurança e de conformidade regulatória (privacidade, transferência internacional de dados, requisitos setoriais e auditorias). Estudos sobre digitalização e internacionalização de PMEs e pequenas firmas apontam que a maturidade digital e a resiliência digital condicionam benefícios e

ajudam a explicar por que a transformação digital pode produzir resultados heterogêneos (Aghazadeh; Zandi, 2024). No caso da IA, desafios adicionais incluem qualidade e governança de dados, vieses algorítmicos, transparência e prestação de contas fatores que afetam confiança e risco reputacional, sobretudo em interações e negociações transnacionais.

Dessa forma, a implementação tecnológica deve ser compreendida como um processo estratégico integrado e gradual, alinhado à aprendizagem organizacional, à competência intercultural e ao fortalecimento de redes relacionais. Quando desconectada dessas dimensões, a tecnologia pode se tornar instrumento subutilizado ou, paradoxalmente, fonte adicional de risco competitivo para empresas brasileiras de TI inseridas em mercados globais complexos.

Os desafios tecnológicos discutidos nesta seção devem ser interpretados à luz das teorias clássicas da internacionalização apresentadas na seção 1. Se, por um lado, a tecnologia fortalece vantagens de propriedade (OLI) e pode reduzir custos de transação (internalização), por outro, a falta de maturidade organizacional pode ampliar riscos de dependência externa e vulnerabilidade relacional, afetando a posição da firma em redes internacionais. Assim, a implementação tecnológica não é apenas decisão técnica, mas estratégica e institucional.

6 MODELO INTEGRADOR: Comunicação intercultural, Tecnologia e Internacionalização.

O modelo integrador que articula comunicação intercultural, tecnologia e internacionalização fundamenta-se na premissa de que a expansão internacional de empresas brasileiras de TI não é adequadamente explicada por um único referencial isolado, mas pela interação dinâmica entre aprendizagem organizacional, inserção relacional e uso estratégico de recursos digitais. A abordagem comportamental da internacionalização, particularmente o Modelo de Uppsala, sustenta que a entrada e o aprofundamento em mercados externos envolvem a redução gradual da incerteza associada à distância psíquica, processo viabilizado pela acumulação de conhecimento experiencial e pela aprendizagem nas operações internacionais (Johanson; Vahlne, 1977; Pascoal; Costa, 2017). Todavia, no contexto de empresas de base tecnológica, essa aprendizagem tende a ocorrer de forma mais rápida e distribuída, frequentemente mediada por redes, alianças e interações digitais que aceleram o acesso a conhecimento e oportunidades.

Nessa direção, a dimensão relacional opera como um mecanismo que pode acelerar ou viabilizar trajetórias de internacionalização. Mello, Barreto e Kogut (2020) argumentam que o posicionamento em networks globais influencia a velocidade e a intensidade da expansão, pois relações consolidadas funcionam como canais de informação, legitimidade e oportunidades de mercado. Evidências recentes sobre internacionalização em contexto de digitalização reforçam que as tecnologias digitais podem ampliar a densidade de redes, facilitar o compartilhamento de conhecimentos e reduzir custos de coordenação, contribuindo então para a prontidão e a continuidade do processo internacional (Bargoni; Ferraris; Vilamová, 2024; Magni et al., 2022).

No caso de empresas brasileiras de tecnologia, fatores como experiência internacional do empreendedor, apoio institucional e efeito de arrasto de clientes internacionalizados desempenham papel central na expansão externa (Arroteia; Hafeez,

2017). De maneira complementar, Ribeiro, Oliveira Jr. e Borini (2012) identificam que a integração em cadeias produtivas globais e a habilidade gerencial internacional são variáveis relevantes para caracterizar processos de internacionalização acelerada. Nesse cenário, a tecnologia incluindo ferramentas digitais e sistemas baseados em IA atua como elemento mediador e amplificador, ao estruturar fluxos de informação, ampliar conectividade entre atores globais, apoiar inteligência de mercado e qualificar a preparação e o acompanhamento de negociações internacionais. Contudo, conforme enfatizam as abordagens comportamentais e relacionais, a tecnologia não substitui a competência humana na interpretação cultural, na construção de confiança e na gestão de ambiguidades; sua função é suporte, não substituição.

O modelo proposto pela autora, portanto, concebe três eixos interdependentes:

(I) Comunicação intercultural como mecanismo de redução de incerteza, construção de confiança e gestão da distância psíquica;

(II) Tecnologia como infraestrutura estratégica de mediação, conectividade e processamento informacional (inclusive para suporte analítico e aprendizagem);

(III) Internacionalização como resultado da convergência entre capacidades organizacionais, capital relacional e suporte institucional.

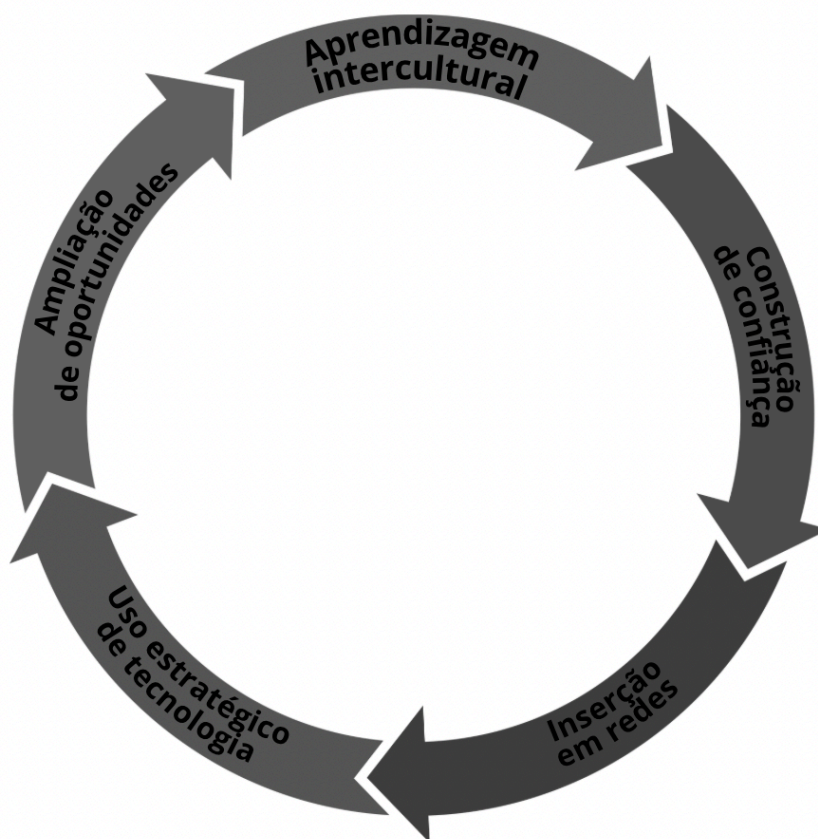
Quadro 01: Síntese das aplicações do modelo integrador na internacionalização

Eixos			
Comunicação Intercultural	Redução da distância psíquica	Construção de confiança	Aprendizagem experiência
Tecnologia	Proteção de ativos intangíveis	Redução de custos de transação	Estruturação de fluxos informacionais
Redes Internacionais	Superação da liability of outsidership	Inserção em networks globais	Geração de legitimidade

Fonte: Elaboração da autora, com base em Johanson & Vahlne (1977), Dunning (1980), Buckley & Casson (1976).

Essa articulação sugere que a competitividade internacional de empresas brasileiras de TI depende da capacidade de alinhar as competências interculturais, inteligência tecnológica e posicionamento em redes globais, formando um sistema integrado no qual cultura, tecnologia e estratégia internacional se reforçam mutuamente como pilares de vantagem competitiva sustentável em ambientes globais complexos.

Imagem 01: Dinâmica Sistêmica do Modelo Integrador



Fonte: Elaboração da autora, com base em Johanson & Vahlne (1977), Dunning (1980), Buckley & Casson (1976).

O modelo integrador apresentado na imagem sintetiza a internacionalização de empresas brasileiras de TI como um processo sistêmico e interdependente, no qual a comunicação intercultural, a tecnologia e a inserção em redes internacionais operam de forma articulada. Fundamentado principalmente no Modelo de Uppsala, o conceito central do modelo reside na ideia de que a internacionalização não ocorre de maneira instantânea, mas como resultado de um ciclo progressivo de aprendizagem, redução de incerteza e construção de confiança. Nesse processo, o primeiro movimento envolve o reconhecimento da distância psíquica e a necessidade de mediação intercultural qualificada, etapa na qual o mediador internacional atua na interpretação de contextos culturais e institucionais. Em seguida, a tecnologia — por meio de ferramentas digitais, sistemas de CRM e inteligência artificial — funciona como infraestrutura estratégica que estrutura fluxos informacionais, apoia a preparação negociadora e reduz assimetrias de informação. A terceira etapa consolida-se na inserção em redes internacionais, permitindo à empresa superar a *liability of outsidership*, ampliando a legitimidade e acessando oportunidades de mercado. O modelo, portanto, propõe um fluxo dinâmico: aprendizagem intercultural → uso estratégico da tecnologia → fortalecimento relacional → ampliação do comprometimento internacional. Cada ciclo reforça o seguinte, evidenciando que a internacionalização sustentável resulta da

convergência entre competência humana e inteligência tecnológica, sob mediação estratégica qualificada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como propósito analisar como a comunicação intercultural, mediada por tecnologias digitais, contribui para o processo de internacionalização de empresas brasileiras de Tecnologia da Informação (TI), à luz das principais teorias da internacionalização, com destaque para o Modelo de Uppsala. A partir da pergunta de pesquisa como a comunicação intercultural, mediada por tecnologias digitais, influencia a internacionalização de empresas brasileiras de TI nas negociações internacionais buscou-se integrar referenciais clássicos e contemporâneos para compreender o fenômeno de forma sistêmica.

Os resultados da revisão narrativa da literatura indicam que a internacionalização de empresas de TI não pode ser explicada apenas por fatores econômicos ou estruturais. Embora o paradigma eclético (OLI) e a teoria da internalização evidenciem a racionalidade estratégica na proteção de ativos intangíveis e na redução de custos de transação, o Modelo de Uppsala demonstra que a expansão internacional está fortemente associada à aprendizagem experiencial, à redução da distância psíquica e à construção progressiva de confiança. A abordagem de redes complementa essa perspectiva ao evidenciar que a inserção em networks globais é uma condição essencial para superar a *liability of outsidership*.

No contexto contemporâneo, marcado pela digitalização e pelo uso crescente de inteligência artificial, a tecnologia emerge como infraestrutura estratégica capaz de estruturar fluxos informacionais, ampliar conectividade e apoiar a tomada de decisão em negociações internacionais. No entanto, a análise teórica evidencia que a tecnologia não substitui a competência intercultural. Ao contrário, sua eficácia depende da mediação humana qualificada, especialmente na interpretação de sinais culturais, na gestão de ambiguidades e na construção de legitimidade relacional.

Dessa forma, o estudo atingiu seus objetivos ao: (I) examinar os fundamentos teóricos da internacionalização empresarial; (II) discutir o impacto da distância psíquica e da competência intercultural nas negociações internacionais; (III) analisar o papel de ferramentas digitais e da inteligência artificial como mediadoras estratégicas; e (IV) propor um modelo integrador que articula comunicação intercultural, tecnologia e inserção em redes internacionais como pilares interdependentes da competitividade internacional sustentável.

O modelo proposto sugere que a competitividade internacional de empresas brasileiras de TI depende da convergência entre três dimensões centrais: comunicação intercultural como mecanismo de redução de incerteza; tecnologia como infraestrutura de mediação e aprendizagem organizacional; e redes internacionais como espaço de legitimação e geração de oportunidades. Essa articulação reforça a ideia de que a internacionalização é um processo dinâmico, relacional e cumulativo, em consonância com os pressupostos do Modelo de Uppsala.

Além disso, a pesquisa evidencia a relevância estratégica do mediador internacional especialmente o profissional de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais (LEA) como agente capaz de integrar cultura, tecnologia e estratégia empresarial. Em ambientes digitalizados, a mediação intercultural torna-se ainda mais necessária, pois evita leituras automatizadas descontextualizadas e assegura alinhamento entre expectativas negociais e práticas institucionais diversas.

Como limitações, reconhece-se que o estudo, por ser de natureza qualitativa e bibliográfica, não realizou investigação empírica junto a empresas brasileiras de TI, o que

poderia oferecer evidências práticas adicionais para validar o modelo proposto. Ademais, a revisão narrativa, embora adequada à construção conceitual integradora, não segue protocolo sistemático de seleção, podendo limitar a abrangência quantitativa da literatura analisada.

Sugere-se, para pesquisas futuras, a realização de estudos de caso múltiplos com empresas brasileiras de TI em diferentes estágios de internacionalização, bem como investigações empíricas que examinem a aplicação prática de ferramentas de inteligência artificial em negociações internacionais. Também se recomenda aprofundar análises sobre o papel do mediador intercultural em equipes digitais globais e sua influência na consolidação de redes internacionais.

Conclui-se que a internacionalização de empresas brasileiras de TI, em contextos digitais e multiculturais, exige mais do que capacidade tecnológica: requer aprendizagem contínua, governança relacional e mediação intercultural qualificada. A tecnologia amplia possibilidades, mas é a competência humana estrategicamente orientada que transforma potencial tecnológico em vantagem competitiva sustentável.

REFERÊNCIAS

- AGHAZADEH, Hamid; ZANDI, Farhad. **Digital transformation and SME internationalisation: unravelling the moderated-mediation role of digital capabilities, digital resilience and digital maturity.** *Journal of Enterprise Information Management*, [S. l.], v. 37, n. 5, p. 1499–1525, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEIM-02-2023-0092>.
- ARROTEIA, Nuno; HAFEEZ, Khalid. *The rise of technolatinas: measuring the determinants of internationalisation.* In: **Paris School of Business's Symposium and Doctoral Workshop on Entrepreneurship Research**, 2017, [S. l.]. Paper. Disponível em: <https://rke.abertay.ac.uk/en/publications/the-rise-of-technolatinas-measuring-the-determinants-of-internatio/>. Acesso em: 19 fev. 2026.
- BARGONI, Alessia; FERRARIS, Alberto; VILAMOŮÁ, Šárka. *Digitalisation and internationalisation in SMEs: a systematic review and research agenda.* **Journal of Enterprise Information Management**, [S. l.], v. 37, n. 5, p. 1418–1443, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEIM-12-2022-0473>.
- BUCKLEY, Peter J.; CASSON, Mark. **The future of the multinational enterprise.** London: Macmillan, 1976. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-1-349-02899-3>.
- CAGILTAY, Kursat; BICHELMAYER, Barbara; AKILLI, Gokhan K. **Working with multicultural virtual teams: critical factors for facilitation, satisfaction and success.** *Smart Learning Environments*, [S. l.], v. 2, art. 11, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40561-015-0018-7>.
- CHILD, John; RODRIGUES, Suzana B.; FRYNAS, Jędrzej G. **Psychic distance, its impact and coping modes: interpretations of SME decision makers.** *Management International Review*, [S. l.], v. 49, n. 2, p. 199–224, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11575-008-0136-3>.
- DA ROCHA, Angela; NEVES DA FONSECA, Luiz. **Small firm internationalization using digital platforms: an assessment and future research directions.** *International Marketing Review*, [S. l.], v. 41, n. 5, p. 981–1003, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2022-0212>.
- DIB, Luis Antonio; ROCHA, Angela da; SILVA, Jorge Ferreira da. **The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: examining firm, network, and entrepreneur variables.** *Journal of International Entrepreneurship*, [S. l.], 2010. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10843-010-0044-z>. Acesso em: 19 fev. 2026.
- DUNNING, John H. **Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests.** In: DUNNING, John H. [Capítulo em obra na Springer – dados completos variam conforme a edição]. [S. l.]: Springer, 1980. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-137-54471-1_2. Acesso em: 19 fev. 2026.
- EREZ, Miriam; LISAK, Aharon; HARUSH, Ran; GLIKSON, Ella; NIZAN, Ayelet; TUBIN, Dorit. **Going global: developing management students' cultural intelligence and global identity in culturally diverse virtual teams.** *Academy of Management Learning & Education*, [S. l.], v. 12, n. 3, p. 330–355, 2013. DOI: <https://doi.org/10.5465/amle.2012.0200>.

GLIKSON, Ella; WOOLLEY, Anita Williams. **Human trust in artificial intelligence: review of empirical research.** *Academy of Management Annals*, [S. l.], v. 14, n. 2, p. 627–660, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0057>.

HO, Moon Hwee Wei; GHOURI, Pervez N.; LARIMO, Jorma A. **Institutional distance and knowledge acquisition in international buyer-supplier relationships: the moderating role of trust.** *Asia Pacific Journal of Management*, [S. l.], v. 35, n. 4, p. 1175–1205, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9523-2>.

IBEH, Kevin; KASEM, Lama. **The network perspective and the internationalization of small and medium sized software firms from Syria.** *Industrial Marketing Management*, [S. l.], v. 40, n. 3, p. 358–367, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.08.004>.

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

MAGNUSSON, Peter; BOYLE, Brett A. **A contingency perspective on psychic distance in international channel relationships.** *Journal of Marketing Channels*, [S. l.], v. 16, n. 2–3, p. 91–108, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1080/10466690802148035>.

MAGNI, Daniela; CHIERICI, Roberto; FAIT, Marco; LEFEBVRE, Karine. **A network model approach to enhance knowledge sharing for internationalization readiness of SMEs.** *International Marketing Review*, [S. l.], v. 39, n. 3, p. 626–647, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/IMR-03-2021-0110>.

MELLO, Renato Dourado Cotta de; BARRETO, Leonardo Gustavo Pereira; KOGUT, Clarice Secches. **Networks and speed of internationalization: a multiple case study of emerging market IT firms.** *Internext – Review of International Business*, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 1–16, set./dez. 2020. DOI: <https://doi.org/10.18568/internext.v15i3.585>.

MENZIES, J.; SABERT, B.; HASSAN, R. **Artificial intelligence for international business: its use, challenges, and suggestions for future research and practice.** *Thunderbird International Business Review*, [S. l.], 2024. DOI: <https://doi.org/10.1002/tie.22370>.

OJALA, Arto. **Internationalization of knowledge-intensive SMEs: the role of network relationships in the entry to a psychically distant market.** *International Business Review*, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 50–59, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.10.002>.

OJALA, Arto; TYRVÄINEN, Pasi. **Impact of psychic distance to the internationalization behavior of knowledge-intensive SMEs.** *European Business Review*, [S. l.], v. 21, n. 3, p. 263–277, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1108/09555340910956649>.

PASCOAL, Jose Roberto Souza; COSTA, Priscila Rezende da. **Internacionalização da inovação: um estudo com empresas de base tecnológica.** *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 17, n. 2, p. 93–110, maio/ago. 2017. DOI: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2017.v17i2.1134>.

RIBEIRO, Fernanda Ferreira; OLIVEIRA JR., Moacir Miranda; BORINI, Felipe Mendes. **Internacionalização acelerada de empresas de base tecnológica: o caso das born globals brasileiras.** *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 6, p. 866–888, nov./dez. 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000600007>.

SCHMITT, Christoph; BALDEGGER, Rico. **Digitalization and internationalization.** Technology Innovation Management Review, [S. l.], v. 10, n. 4, p. 47–57, 2020. DOI: <https://doi.org/10.22215/timreview/1341>.

SHAIK, F. F.; MAKHECHA, Upendra P.; GOUDA, S. K. **Work and non-work identities in global virtual teams: role of cultural intelligence in employee engagement.** International Journal of Manpower, [S. l.], v. 42, n. 1, p. 51–69, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2019-0118>.

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

VASILCHENKO, Elena; MORRISH, Sussie. **The role of entrepreneurial networks in the exploration and exploitation of internationalization opportunities by information and communication technology firms.** Journal of International Marketing, [S. l.], v. 19, n. 4, p. 88–105, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1509/jim.10.0134>.

WATSON IV, George F.; WEAVER, Scott; PERKINS, Helen. **International market entry strategies: relational, digital, and hybrid approaches.** Journal of International Marketing, [S. l.], v. 26, n. 1, p. 1–22, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1509/jim.17.0034>.

XIONG, M. N.; WANG, T.; ZHAO, P. **How cultural distance affects the formation of international strategic alliance: an explanation of the transaction costs theory.** Nankai Business Review International, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 173–190, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/NBRI-04-2021-0026>.

YAM, Kai Chi; TAN, Teck-Hua; JACKSON, Joshua C.; SHARIFF, Azim. **Cultural differences in people's reactions and applications of robots, algorithms, and artificial intelligence.** Management and Organization Review, [S. l.], 2023. DOI: <https://doi.org/10.1017/mor.2023.21>.