SINERGIA

REVISTA DO INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS (ICEAC)

O PAPEL DO E-COMMERCE NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

NIELI BLOTA MARTINS[*]
RAFAEL MESQUITA PEREIRA[**]
RICARDO SARAIVA FRIO[***]
LÍVIA MADEIRA TRIACA[****]

RESUMO

O objetivo central do presente trabalho é analisar a participação do e-commerce no processo de internacionalização das empresas. Para isso, é realizada uma extensa revisão da literatura teórica e empírica sobre estes temas, separadamente e em conjunto, com o intuito de construir o entendimento sobre as condições necessárias para a implantação do e-commerce, suas vantagens e desvantagens. Ainda, é apresentada uma breve contextualização do cenário brasileiro, da internacionalização das empresas e da utilização do e-commerce no país. Em geral, a literatura investigada sugere que o comércio eletrônico impacta mais positivamente que negativamente no processo de internacionalização das empresas, podendo até mesmo acelerar esse processo.

Palavras-chave: Internacionalização; *E-commerce*; Empresas; Brasil.

THE ROLE OF E-COMMERCE IN THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF COMPANIES

ABSTRACT

The main aim of this paper is to analyze the role of e-commerce in the companies' internationalization process. To this end, an extensive review of the theoretical and empirical literature on these topics was conducted, either apart or together, to build an understanding of the conditions necessary for the implementation of e-commerce, its advantages and disadvantages. A brief contextualization of the Brazilian scenario, the internationalization of companies, and the use of e-commerce in the country is also presented. In general, the literature investigated suggests that e-commerce impacts more positively than negatively on the companies' internationalization process, and may even accelerate this process.

Keywords: Internationalization; E-commerce; Companies; Brazil.

Recebido em: 21-11-2024 Aceito em: 13-05-2025

1 INTRODUÇÃO

Após a Segunda Guerra Mundial, a economia global mudou completamente e houve a necessidade de se ampliar a inserção de empresas no mercado internacional, a fim de aumentar a competitividade entre elas, expandir o acesso aos recursos e ocasionar o desenvolvimento das nações. Nesse sentido, em busca de novas oportunidades de desenvolvimento de mercado, as empresas buscaram migrar para o processo de internacionalização. De acordo com Cintra e Mourão (2005), a internacionalização pode ser definida como um planejamento estratégico que ocorre quando uma empresa realiza operações em países diferentes daquele onde originalmente ela está instalada.

Neste contexto, o comércio eletrônico surge para transformar e expandir as possibilidades de negócios entre as empresas, uma vez que se tornou essencial para qualquer forma de transação internacional. Partindo desta compreensão, Ferreira *et al.* (2018) ressalta que o comércio mundial necessita do comércio eletrônico para realizar suas transações, principalmente nas operações de exportação, a fim de reduzir suas despesas de mercado, aprimorar a distribuição do produto e adquirir lucros adicionais. Segundo Neto (2012), a adoção do *e-commerce* na internacionalização tem o potencial de reduzir os custos de transação, diminuir o grau de incerteza da empresa sobre o mercado estrangeiro e de manter a competitividade no mercado mundial.

Embora este tema possua bastante relevância, Azevedo (2015) salienta que o emprego do *e-*

[*] Bacharela em Comércio Exterior pela Universidade Federal do Rio Grande (FURG). E-mail: nieliblotamartins@hotmail.com
[**] Doutor em Economia Aplicada pela Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” (ESALQ) da Universidade de São Paulo (USP).
[***] Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).
[****] Doutora em Economia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS).

commerce[1] no processo de internacionalização das empresas ainda é insuficientemente explorado pela literatura. No contexto internacional sobre o assunto, por exemplo, destacam-se as contribuições de Grochal-Breidak e Szymura-Tyc (2013), Azevedo (2015), Guernici e Runfola (2015), Prado *et al.* (2015), Guernici *et al.* (2020) e Pinto (2019). Já na literatura nacional, apenas os trabalhos de Neto (2012) e Reis e Machado (2020) realizam esforços para elucidar e apresentar evidências sobre esta temática no cenário brasileiro.

Assim, diante do exposto, o objetivo do presente trabalho é analisar o papel do e-commerce no processo de internacionalização das empresas. Para tanto, é realizada uma revisão da literatura teórica e empírica que investiga estes fenômenos tanto separadamente como em conjunto, com o intuito de construir o entendimento sobre as vantagens e desvantagens da utilização do comércio eletrônico nas estratégias de internacionalização das empresas. Além disso, o estudo se propõe a fornecer informações sobre o cenário brasileiro por estes dois âmbitos, buscando mostrar como as empresas nacionais estão alcançando o comércio internacional e como esta ferramenta de comércio *online* tem participado neste sentido.

Para atender aos objetivos propostos, o trabalho está organizado da seguinte forma: além desta introdução, a segunda seção apresenta o referencial teórico, trazendo as abordagens econômicas (Teoria do Poder de Mercado, Teoria da Internalização, Paradigma Eclético) e as abordagens comportamentais (Modelo de Uppsala, Empreendedorismo Internacional e Perspectivas de *Networks)* relacionadas à internacionalização das empresas. A terceira seção refere-se ao comércio eletrônico e, a quarta, explora a literatura acerca dos trabalhos que relacionam o processo de internacionalização e o *e-commerce*, além de sinalizações empíricas para o caso brasileiro, a fim de tentar responder o problema de pesquisa proposto. Ao final são apresentadas as considerações finais do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Uma das etapas mais importantes no processo de internacionalização é a escolha da forma de atuação no exterior. Algumas empresas escolhem internacionalizar através das exportações, por ser o meio mais comum com a possibilidade de minimização dos riscos. Outra forma de atuação é através de licenciamento, que seria para alguns a escolha mais simples para conquistar rendimentos para seus capitais. Também, tem-se a utilização do Investimento Estrangeiro Direto (IED), sendo considerada a principal estratégia de migração para o mercado externo (Dal Soto et al., 2014). Segundo a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos - Apex-Brasil (2021), o IED, no sentido amplo, é a movimentação de capitais internacionais com objetivos específicos de investimentos, ou seja, implementam ou alcançam operações em outros países que não sejam o de origem. Além disso, o IED proporciona o crescimento das empresas promovendo maior produtividade, rentabilidade e empregos.

A Apex-Brasil (2021) realizou, em 2016, uma pesquisa sobre internacionalização das empresas com a participação de 229 firmas. Um de seus objetivos foi identificar as principais razões que levam as empresas brasileiras a internacionalizarem e os principais resultados foram: a diversificação de riscos (65,3%), o aumento das vendas (72,7%) e a proteção à instabilidade do mercado doméstico (61,3%). Além destes aspectos, existem algumas motivações para tais empresas realizarem a internacionalização e, ainda, obterem vantagens em termos de estratégia, dentre as quais pode-se destacar a busca por matérias-primas e de mão-de-obra mais baratas no exterior que no país de origem, o que viabilizava a produção destinada a outros mercados a custos mais competitivos em nível internacional (Alem; Cavalcanti, 2005).

Ao longo dos anos, diversas teorias foram elaboradas com o objetivo de entender melhor o processo de internacionalização. Todas tentam responder pelo menos uma das perguntas: “como?”, “por que?”, “quando?” e “onde?” se deve realizar a internacionalização de uma empresa. Segundo Carneiro e Dib (2007), as principais teorias são divididas em abordagens econômicas e comportamentais. As abordagens econômicas são as questões que envolvem a tomada de decisões com aspectos psicológicos, neurológicos, fisiológicos e sociais que proporcionam a maximização dos retornos econômicos, enquanto as abordagens comportamentais são as ações, compreensões e as atuações dos tomadores de decisões.

Para a melhor compreensão destas abordagens, é essencial, primeiramente, ter o entendimento sobre a Teoria do Poder de Mercado, a Teoria da Internalização, o Paradigma Eclético (abordagens econômicas), Modelo de Uppsala, Empreendedorismo Internacional e Perspectivas de *Networks* (abordagens comportamentais). Estes arcabouços teóricos são o alicerce necessário para que as abordagens econômicas e comportamentais da internacionalização de empresas sejam devidamente assimiladas.

A Teoria do Poder de Mercado desenvolvida por Hymer (1960; 1976) observa que as empresas só decidem internacionalizar a partir do momento que elas se sentem fortalecidas no mercado doméstico, para então migrarem para o mercado externo. Nesse sentido, quanto maior o poder de mercado de uma empresa, maiores serão os seus lucros, porém, ao longo do tempo, poucas conseguem permanecer em constante aumento e, as que conseguem, são consideradas monopólios no mercado interno. Com isso, as empresas monopolistas utilizam esses lucros para investir no mercado externo (Carneiro; Dib, 2007).

[1] Nomenclatura para comércio eletrônico.

Segundo Marques (2016), os estudos iniciais sobre o IED surgiram na década 1964, mas foi a partir de 1976, com a colaboração de Stephen Hymer, que as primeiras teorias acerca de empresas multinacionais foram criadas. Para Hymer (1960; 1976), o investimento estrangeiro é capaz de proporcionar maior eficiência para as firmas, já que é uma forma de supervisionar as operações realizadas no exterior. Isso porque as empresas locais são habituadas e conhecem o sistema do mercado interno, ou seja, conhecem a preferência dos consumidores locais. Já as firmas que vêm do exterior precisam obter vantagens compensatórias para compensar os investimentos nestes novos mercados em relação às locais, que já dominam o mercado da região (Dias, 2014).

Ainda, de acordo com Dias (2014), as vantagens compensatórias podem ser obtidas através da concorrência imperfeita que ocorre pela:

a) diferenciação de produtos, com economias de escala internas e externas;
b) intervenção governamental com a utilização de barreiras comerciais e tarifárias que podem obrigar as empresas a implementar o IED;
c) e as imperfeições de mercado que podem aparecer devido às patentes, capacidade de gestão e o entendimento com a tecnologia.

A teoria da Internalização foi desenvolvida por Coase (1937), mas a sua origem conceitual foi criada por Buckley e Casson (1976) com base na Teoria dos Custos de Transação de Williamson (1975; 1979). Em suma, a teoria da internalização explica que as empresas decidem investir no mercado estrangeiro em virtude de vantagens específicas de internacionalizar suas atribuições no exterior, devido às imperfeições no mercado (Ber; Tavares; Pacheco, 2015).

A teoria não aborda especificamente as decisões no processo de internacionalização, mas sim como as atribuições internacionais serão feitas internamente para as instituições, conforme os custos de transação (Carneiro; Dib, 2007). Para Buckley e Casson (1976), o investimento estrangeiro é baseado em três premissas fundamentais ao nível do país, da indústria e da firma, a saber:

a) maximização dos lucros no mundo composto por mercados imperfeitos;
b) incentivos para as empresas quando os mercados intermediários são imperfeitos;
c) a internalização é quem estabelece as empresas multinacionais.

Em suma, a teoria da internalização explica que a empresa possui a função de internalizar ou aproximar as transações desempenhadas pelo mercado em detrimento das transações exercidas na estrutura da própria empresa. Com isso, a empresa, ao internacionalizar, passa do simples processo de exportação para situações mais complexas, como por exemplo a criação de franquias, licenciamento e filiais, as quais objetivam que os recursos e experiências adquiridas no estrangeiro sejam exclusivas da empresa. Ferreira *et al.* (2013) mostram que as transações englobam os produtos, tecnologias, gestão e conhecimento. Assim, quanto maior é a transação de conhecimento, maior será a facilidade em utilizar formas mais complexas no exterior e não apenas as exportações como forma de internacionalizar.

A Teoria do Paradigma Eclético de Produção Internacional (modelo OLI) estudada inicialmente por Dunning (1980), procura analisar como se deve realizar a internacionalização das empresas baseado em três tipos de vantagens. Segundo Dunning (1988), é possível identificar vantagens de propriedade (*Ownership*), que são os recursos que não estão disponíveis para os concorrentes, isto é, envolvem os direitos legalmente protegidos, como o nome da marca de patente, capacidade de gestão e o entendimento com as tecnologias, denominados também como ativos intangíveis. Já as vantagens de localização (*Location*) abrangem o mercado onde serão realizados os investimentos compostos por fatores e transporte do país, custos de trabalho e instabilidade do país, e as vantagens de internalização (*Internalization*) que se caracterizam pelas vantagens de preencher as transações no interior da empresa compostas por decisões de risco, retorno, recursos e controle.

Para a empresa decidir ou não internacionalizar no mercado externo, ela deve considerar se essas três condições são favoráveis. Dunning (1988), em seu paradigma, ilustra a forma, ampliação e padrão do processo de internacionalização através do IED. Dessa forma, as empresas, ao aplicarem os recursos necessários para obter sucesso no exterior, adquirem vantagem competitiva.

Porém, Dunning (1988) salienta que o Paradigma Eclético é um modelo genérico para todas as empresas que pensam em internacionalizar. O próprio autor reconhece que seu modelo OLI possui baixo grau preditivo, ou seja, as teorias com baixo poder preditivo não são totalmente valorizadas, já que é difícil prever comportamentos específicos das empresas (Rodrigues, 2010). Entretanto, sempre defendeu e justificou que seu foco era na produção internacional de todas as empresas e não casos específicos, com o propósito de elaborar uma explicação genérica e completa sobre a internacionalização da produção. Além disso, para Dunning (2000), as variáveis propriedade, localização e internalização são dependentes entre si, pois antes da firma decidir internacionalizar é preciso reconhecer essas variáveis mutuamente e, quanto mais baixos forem os custos de produção e transação na vantagem de internalização, maior será o incentivo para

as empresas realizarem o IED.

O Modelo de Uppsala, desenvolvido por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (2017) da Universidade de Uppsala, partiu da percepção de que as firmas seguiam a internacionalização de forma gradativa. A partir disso, aumentaram as pesquisas acerca do modelo de Uppsala, o qual considera que o sucesso das empresas começa com pequenos investimentos em mercados estrangeiros próximos, chamados de "distância psíquica" (*psychic distance)* e gradualmente são adquiridos novos conhecimentos de mercado e recursos, expandindo assim para lugares mais distantes (Johanson *et al.*, 2017).

O modelo considera que o processo de internacionalização acontece por uma ordem incremental, chamada por Johanson e Vahlne (2017) de "cadeia de estabelecimento" *(establishment chain).* A cada etapa, as empresas adquirem conhecimento, confiança e recursos para investir no mercado internacional.

Primeiramente, as firmas começam com as atividades de exportação não regulares, a fim de conhecer o mercado estrangeiro. Logo depois, iniciam as exportações através de representantes independentes e, após realizar alguns testes ao exportar, a empresa começa a adquirir confiança e contrata um representante no país estrangeiro com o objetivo de vender os produtos. Posteriormente, acontece o estabelecimento de uma filial comercial no neste país e, nessa etapa, a empresa deve realizar uma análise de custos e vantagens com o propósito de construir pontos de venda no país estrangeiro através do pedido de licença ou franquias. Por fim, o estabelecimento de unidades produtivas no país estrangeiro é a última etapa, na qual a firma mostra seu compromisso com o processo de internacionalização, pois neste estágio a empresa já possui seu estabelecimento e sua produção comercial no exterior (Carneiro; Dib, 2007).

Por sua vez, o IED só será realizado no modelo de Uppsala após as empresas obterem conhecimentos e recursos suficientes no mercado internacional. Segundo Johanson e Vahlne (2017), o investimento apenas será feito quando for estabelecido, através da experiência adquirida pelas firmas, a distinção cultural e social dos seus novos mercados, assim como de suas políticas econômicas.

No entanto, é importante observar que o modelo não é seguido à risca por todas as empresas. Com o avanço da globalização e do acesso à informação e tecnologias, a importância da distância psíquica para mercados mais afastados não é necessária para muitas empresas, já que essa etapa no modelo não impede o crescimento das firmas no processo de internacionalização (Ber; Tavares; Pacheco, 2015).

Em se tratando do empreendedorismo internacional, destaca-se a contribuição de McDougall (1989) como o primeiro estudo teórico-empírico realizado sobre o tema. Nesse campo de estudo, é analisado se as estratégias e o empreendedor estão agregados para criar vantagem competitiva sustentável nos seus resultados. Assim, o empreendedorismo internacional é definido como

> um negócio ao nível da atividade da empresa que ultrapassa as fronteiras nacionais e que tal atividade centra-se na relação entre as empresas e os ambientes internacionais em que elas operam (Mcdougall *et al*., 1994, p. 388).

Dessa forma, o empreendedorismo internacional é muito importante na decisão de internacionalizar, visto que o papel do empreendedor está em decidir onde, como, quando começar a investir no mercado externo, já que a migração para este novo modelo é uma estratégia que compete a empresa-empreendedor (Silva *et al.*, 2012). Meller-da-Silva e Tatto (2008) elencaram seis características para os empreendedores levarem em consideração ao ingressar no processo de internacionalização, sendo elas: controle nas negociações, risco, complexidade, potencial de retorno, investimento em recursos e esforço gerencial.

Por fim, as Perspectivas *Networks*, também conhecidas como redes de negócios, foram teorizadas por Johanson e Vahlne (1990) a partir no modelo de internacionalização e embasadas no modelo de Uppsala. Segundo esta teoria, as empresas precisam criar alianças estratégicas para obterem sucesso na internacionalização pois não conseguem funcionar sozinhas, ou seja, precisam interagir entre si, já que devem pertencer a uma mesma rede com o objetivo de proporcionar benefícios para ambas. Conforme os autores, a rede interna é a própria empresa e, as redes externas, são os parceiros de negócios da mesma (Johanson; Mattson, 2013).

Para Carneiro e Dib (2007), a teoria de *networks* aborda que as iniciativas internacionais podem ser entendidas como o modo de seguir os participantes de uma rede de negócios e de aprimorar a relação dentro desta rede. Desse modo, as redes de negócios consistem em um grupo de empresas que estabelecem entre si relações de lealdade, com o objetivo de adquirir ganhos de competitividade.

3 O *E-COMMERCE* (COMÉRCIO ELETRÔNICO)

O *e-commerce*, também conhecido como comércio eletrônico, pode ser definido como as transações que ocorrem entre compradores e vendedores através de meios eletrônicos e de forma *online*. Essa estrutura de comércio possibilita a passagem de dados com o objetivo de promover negociações sem a necessidade de grandes instalações e recursos (Neto, 2012).

Conforme destaca Coelho (2013), o *e-commerce* passou por modificações no seu processo de

definição. Os primeiros registros do comércio eletrônico surgiram no ano de 1960 nos Estados Unidos com as indústrias de avião e automobilísticas, através do "Intercâmbio Eletrônico de Dados" *(Eletronic Data Interchange - EDI),* que nada mais era do que um sistema eletrônico com a finalidade de realizar transações de forma *online* entre as empresas. Essas transações possibilitavam o envio de documentos como notas fiscais, recibos e pagamentos. Após um longo caminho de inovações e com a popularização da *internet*, o Brasil passou a usufruir do *e-commerce* a partir de 1995, com destaque para as Lojas Americanas, Magazine Luiza e Submarino.

Com o rápido acesso à informação, os mercados mundiais estão cada vez mais dinâmicos e concorridos. Em vista disso, o comércio eletrônico não é recente já que qualquer atividade de compra e venda na qual se utiliza a *internet* pode ser considerado *e-commerce*. No entanto, é preciso deixar claro que o foco principal da pesquisa é analisar a internacionalização das empresas brasileiras e a influência do *e-commerce* nesse processo, já que essas duas temáticas juntas ainda são pouco exploradas na literatura. Para isso, será necessário compreender a evolução do *e-commerce*, categorias existentes, motivações das empresas, vantagens e riscos.

O *e-commerce* possui diversos tipos de transações que podem ocorrer entre pessoas e empresas. Mendonça (2016) destaca que, ao longo do tempo, surgiram modelos de transações com o objetivo de realizar negócios *online*, os quais podem ser observados no Quadro 1.

Quadro 1 – Tipos de *e-commerce* existentes

Categorias do *E-commerce*	**Significados**
B2B - *Business-to-Business*	De empresa para empresa. É o processo de compra e venda entre as empresas, sem a necessidade de contato com o cliente. Possibilita reduzir os custos de transações, comunicação e monitoramento.
B2C - *Business-to-Consumer*	De empresa para consumidor. É o processo de compra e venda de empresas para consumidores. Exemplo: comércio varejista que utiliza a *internet* para comercializar.
C2C - *Consumer-to-Consumer*	De consumidor para consumidor. É o processo de compra e venda de consumidores para consumidores. Tipo de comércio que se expandiu com a *internet*. Exemplo: Mercado Livre, Enjoei.com, OLX etc.

Fonte: Elaboração própria com base no estudo de Mendonça (2016).

Dentre as vantagens deste tipo de comércio, que podem beneficiar tanto compradores quanto vendedores, destaca-se o fato de o vendedor não precisar fechar a sua loja na *internet*, visto que ela pode permanecer 24 horas aberta e o comprador não precisa sair de casa para adquirir determinado produto. Ademais, o alcance na *internet* é maior, além das empresas de pequeno porte conseguirem competir com as maiores, pois o investimento é menor e o consumidor, na maioria dos casos, está preocupado na qualidade, no preço e no diferencial do produto (Coelho, 2013).

Para Pinto (2019), as oportunidades internacionais são uma vantagem que pode auxiliar especialmente as empresas de pequeno porte que desejam expandir seus negócios com a internacionalização. Dessa forma, o *e-commerce* faz com que o produto chegue até o cliente independente das questões geográficas.

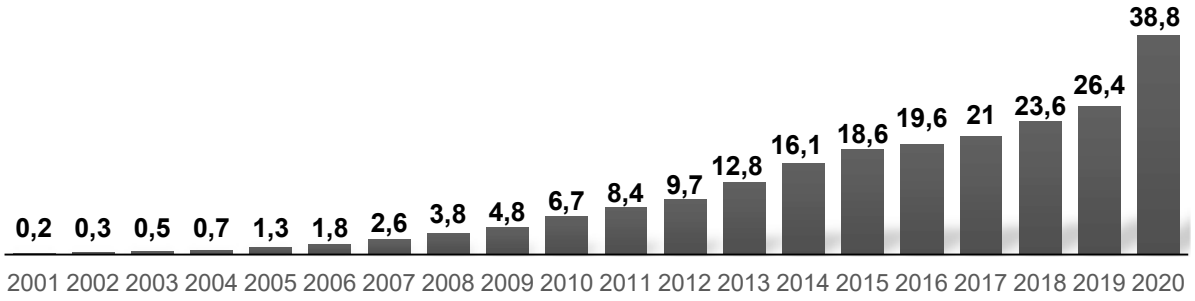
Outra vantagem importante é que o vendedor não precisa arcar com os altos custos de manter uma loja física aberta. Exemplo disso foi a pandemia de Covid-19, que obrigou a população mundial a permanecer em casa e o comércio a fechar suas portas em grande parte dos seus setores. Segundo Rezende *et al.* (2020), o *e-commerce* já estava em ritmo acelerado no Brasil, porém, com a pandemia, observou-se a importância desse canal de negócio, que fez com que as empresas buscassem estratégias através da *internet* para se manter no mercado e lidar com os efeitos negativos que esta situação provocou na economia.

Por outro lado, segundo Junior (2007), existem as desvantagens do comércio eletrônico que podem influenciar empresas e consumidores, como por exemplo o aumento do desemprego e a possibilidade de produtos com baixa qualidade, já que só é possível verificar se as características correspondem àquelas anunciadas após a entrega do produto. Além disso, Pinto (2019) destaca a dificuldade em criar e lidar com a manutenção de *website* e a renovação de *softwares* com o objetivo de manter perfeitamente o funcionamento de plataformas de *e-commerce*. Para Junior (2007), a principal desvantagem é a segurança do consumidor em desistir da compra. Em razão disso, Pinto (2019) ressalta que a confiança deve ser prioridade para que a empresa consiga transmiti-la ao cliente. Para isso, é necessário apresentar explicações claras ao consumidor.

No Brasil, o ano de 2020 foi considerado o grande ano do *e-commerce*, pois seu faturamento alcançou a marca de R$38,8 bilhões apenas de janeiro a agosto. Esse aumento ocorreu tanto pelas mudanças de comportamento dos consumidores quanto das empresas (*E-commerce* Brasil, 2020).

A *internet* é uma ferramenta de aprimoração dos processos de negociação do B2B e B2C que acelera a internacionalização das empresas e os números comprovam sua importância. O Gráfico 1 mostra a evolução no faturamento do *e-commerce* dentro do período de 20 anos no Brasil.

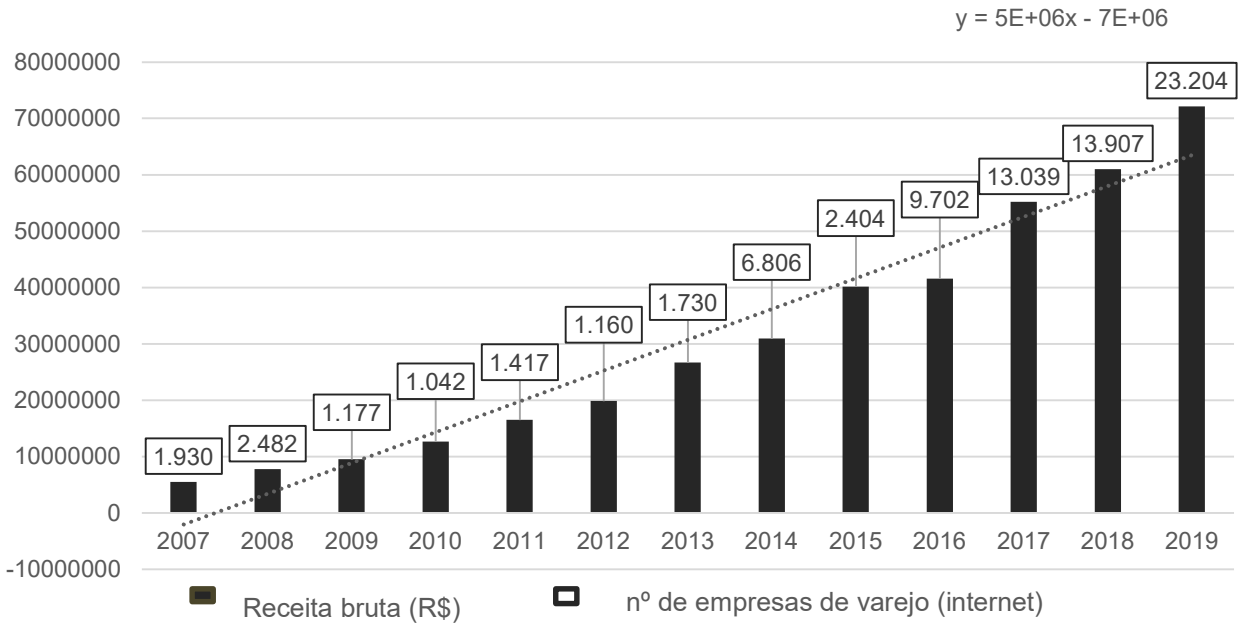
Gráfico 1 – Faturamento em R$ bilhões do *e-commerce* no Brasil em 20 anos



Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Ebit - Nielsen (2024).

Para Neto (2012), o comércio eletrônico possibilita aumentar a velocidade de compra e venda tanto de empresas para empresas (B2B), quanto para empresas e consumidores (B2C). O Gráfico 2 mostra o número de empresas comerciais varejistas brasileiras que utilizaram a *internet* para comercializar. Observa-se que dentro do período de 13 anos (2007 a 2019), o *e-commerce* aumentou em 565,33% no Brasil. Além disso, os dados indicam que, a cada ano, a receita bruta oriunda do *e-commerce* aumenta em R$ 5 milhões, em média.

Gráfico 2 – Número de empresas e receita bruta (R$) do comércio varejista que utilizam a *internet* para comercializar no Brasil



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da Pesquisa Anual do Comércio – IBGE (2021).

Portanto, é notório o crescimento do *e-commerce* no mercado interno brasileiro ao longo dos anos. E, para compreender como esta ferramenta pode ser útil no processo de internacionalização das empresas, a próxima seção é reservada para analisar esta junção, com o intuito de identificar os pontos em que o comércio eletrônico pode auxiliar as empresas no processo de migração para o mercado externo. Além disso, o capítulo visa auxiliar na compreensão dos recursos essenciais que as empresas devem utilizar para atingir vantagens no comércio exterior.

4 O *E-COMMERCE* E A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Para enquadrar e formalizar estas hipóteses ao estudo da importância do *e-commerce* no processo de internacionalização, Karavdic e Gregory (2005) realizaram um estudo que associa o *e-commerce* com a *performance* (atuação) de exportação das empresas, que faz repensar se as teorias da internacionalização continuam sendo eficazes com os avanços tecnológicos. As teorias abordadas são: Teoria da Internacionalização (TI), Teoria da Organização Industrial (TOI), Visão Baseada em Recursos (VBR) e Teoria dos Custos de Transação (TCT). Para os autores, a teoria da internacionalização é entendida através do modelo de Uppsala, estudado na seção 2, e do modelo de inovação elaborado por Cavusgil (1980).

O modelo de inovação mostra que a internacionalização é resultante de constantes inovações que ocorrem dentro da empresa por parte dos gestores, enquanto a internacionalização no modelo de Uppsala acontece de forma sequencial. A cada etapa as empresas adquirem conhecimento, confiança e recursos para investir no mercado internacional, isto é, com pequenos investimentos em mercados estrangeiros próximos, gradualmente são adquiridos novos conhecimentos de mercado e recursos, expandindo assim para lugares mais distantes (Johanson; Wiedersheim, 1975). No entanto, a *internet* chegou para proporcionar rapidez, diminuir os riscos de investimento por parte das empresas com o acesso à informação e é por estes motivos que o modelo de Uppsala pode ser questionado pela sua efetividade (Karavdic, 2006).

Já a teoria da organização industrial se baseia nas noções de mercado no qual as empresas competem. Tal teoria pressupõe a existência de determinantes externos do *e-commerce* com base no desenvolvimento de estratégias para internacionalização de empresas (Karavdic; Gregory, 2005). Seu princípio está ligado ao fato de as empresas sofrerem pressão no mercado externo e aprenderem a responder a essas pressões. Com isso, o valor econômico, ou seja, o valor que o indivíduo oferece a determinado bem ou serviço, é definido a partir da inserção de plataformas tecnológicas e protocolos de informação e produtos (Karavdic, 2006).

Por outro lado, a Visão Baseada em Recursos (VBR) mostra que as empresas, antes de se preocuparem com o ambiente externo, devem analisar o ambiente interno para, então, buscar vantagem competitiva no comércio internacional. Essa perspectiva foi estudada inicialmente por Penrose (2009), em seu livro sobre a Teoria do Crescimento da Firma, a qual conceitua a firma como um conjunto de recursos humanos e não humanos que passam por um processo de evolução e é através desses recursos que as empresas aumentam e evoluem de tamanho. Nessa teoria, são abordados os recursos tangíveis e intangíveis. Os recursos tangíveis são considerados os bens possíveis de serem tocados como, por exemplo, os equipamentos da empresa. Enquanto os recursos intangíveis não são possíveis de serem tocados como, por exemplo, a reputação e a marca da empresa. O recurso intangível na teoria do crescimento da firma é considerado a principal fonte de vantagem competitiva sustentável da empresa (Penrose, 2009).

Mediante exposto, é interessante analisar que as empresas, ao escolherem exportar, além de estarem interessadas na rentabilidade, investem na internacionalização como uma estratégia que lhes permite ampliar as fronteiras e a competitividade. Dessa forma, um recurso intangível considerado como vantagem competitiva nos recursos internos da empresa é a inclusão do *e-commerce* como forma de realizar as transações internacionais e influenciar nas habilidades exportadoras (Karavdic, 2006). As micro e pequenas empresas, nesse contexto, podem se destacar na decisão de exportar, já que podem obter um diferencial em relação às outras micro e pequenas empresas. Com isso, é possível que as empresas possam alcançar vantagem competitiva ao utilizar o *e-commerce* como forma de estratégia de mercado.

O custo de transação estudado por Coase (1937) aborda os valores que são gastos por meio das transações para se conseguir recursos para as empresas. Nessa teoria, o autor enfatiza que a empresa tende a crescer quando o custo para a firma se torna igual ao custo de realizar a transação em mercado aberto. O *e-commerce,* neste caso, pode ser utilizado para reduzir os custos de transação, já que ela permite acesso mais rápido ao mercado internacional, exportadores mais velozes e a facilidade na procura de parceiros e clientes (Karavdic, 2016).

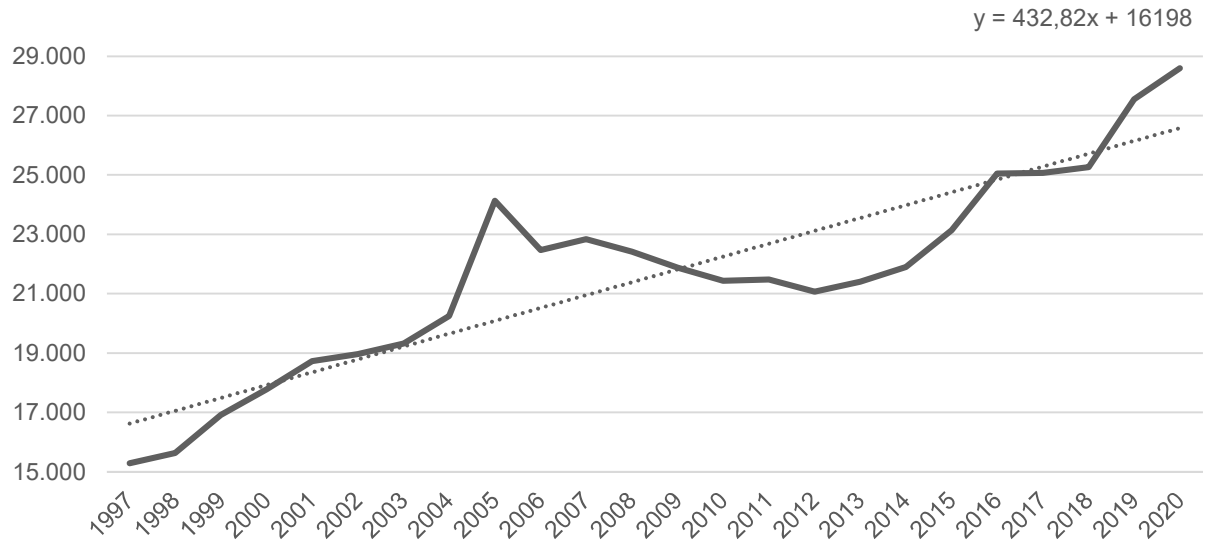
Em relação a isso, Overby e Min (2001) enfatizam a importância do *e-commerce* no processo de internacionalização. Os autores consideram quatro fatores com base na teoria das redes (*networks*), analisada na seção 2, que permitem compreender que a rede é um excelente instrumento para inserção do *e-commerce* na internacionalização, sendo eles:

1) Promoção da colaboração dado que a tecnologia permite criar conexões mais efetivas e eficientes;
2) Criação de um sistema de valor com os clientes, intermediários e fornecedores;
3) As redes são especialmente adequadas à rápida evolução do ambiente do *e-commerce*;
4) O *e-commerce* envolve a troca de informação e como consequência, a estrutura da cadeia de abastecimento aumenta a capacidade de uma empresa e da sua rede na transmissão e troca de conhecimento como a aquisição de conhecimento novo (Overby; Min, 2001).

Dentre as modalidades que as empresas utilizam para internacionalizar, a mais utilizada é a exportação. Conforme dados do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, atualizados pela Receita Federal, em 2020 o Brasil alcançou o número de 19.228.025 empresas. Destas, 28.604 são empresas exportadoras, o que representa menos de 1% do total. Esses números mostram que o processo de internacionalização ainda é lento no Brasil, porém, é perceptível a evolução da quantidade de empresas brasileiras que buscam o comércio exterior ao longo dos anos.

Segundo dados do Ministério da Economia (2021), em 1997 o Brasil registrava 15.293 empresas exportadoras, o que representa um crescimento de mais de 80% em comparação ao ano de 2020, conforme mostra o Gráfico 3. Isso se deu em razão do acesso a novas tecnologias, as quais possibilitaram a inovação de serviços, além de corroborar no crescimento da necessidade de expandir suas trocas em busca de uma maior produtividade do país exportador, de incentivos fiscais, de diminuição da dependência do mercado interno e tantos outros benefícios. Porém, as empresas, ao migrarem para o mercado externo, também estão sujeitas ao risco no processo de internacionalização e podem sofrer barreiras e oscilações, além de enfrentar a concorrência entre elas (Neto, 2012).

Gráfico 3 – Número de empresas brasileiras exportadoras ao longo dos anos (1997 a 2020)



Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Ministério da Economia (2021).

O número de empresas exportadoras aumentou significativamente nos últimos anos, juntamente com o faturamento do *e-commerce* (Gráfico 1). A partir das informações do Gráfico 3 é possível observar que, a cada ano, surgiram 432 novas empresas exportadoras no Brasil, em média. Esses números sugerem que o comércio internacional tem sido uma tendência para as empresas nacionais.

Na literatura, existe um contingente significativo de trabalhos que analisam o *e-commerce* no processo de internacionalização. Dentre eles, destaca-se o trabalho de Tiessen *et al.* (2001), que identifica o comércio eletrônico como fornecedor de novas oportunidades competitivas, em especial, para pequenas e médias empresas. A pesquisa aborda dois objetivos importantes: como as pequenas e médias empresas utilizam o *e-commerce* internacionalmente e por que fazer negócios nesse mercado.

Para tentar responder essas questões, foi necessário compreender as teorias acerca do uso do *e-commerce* na internacionalização, e depois, com base em 12 estudos de caso (com dois setores diferentes: hotelaria/turismo e alta tecnologia) e uma proposta de pesquisa referente ao aspecto emergente da atividade econômica, analisar os diagnósticos observados. Os resultados obtidos sugerem que a *internet,* em ambos os setores, está relacionada às demandas exigidas pelos clientes tecnologicamente sofisticados e, também, que níveis de desequilíbrio, oportunidades e clientes estão relacionados aos altos recursos, compromisso com o *e-commerce* e adaptação cultural.

Grochal-Breidak e Szymura-Tyc (2013) analisaram os processos de internacionalização de produção e empresas de serviços, a fim de diminuir as lacunas sobre o estudo de internacionalização de empresas de comércio eletrônico, bem como as formas em que o processo é conduzido. Os objetivos do estudo destinaram-se em entender quais são os específicos pré-requisitos e as barreiras à internacionalização das empresas de comércio eletrônico, além de revisões de modelos teóricos com a finalidade de apontar qual quadro teórico é o mais adequado na internacionalização de empresas de *e-commerce*.

A metodologia utilizada no trabalho é exploratória devido à falta de definição teórica relacionada à internacionalização de empresas de comércio eletrônico. Foram utilizadas três empresas polonesas que

praticam o *e-commerce* e que já internacionalizam ou que pensam em ingressar no mercado externo. Os dados para realizar a análise foram extraídos de formulários, documentos e relatórios fornecidos no próprio site das empresas. Os resultados mostram a existência de dois grupos de pré-requisitos que provocam o início de todo processo: pré-requisitos tecnológicos, o qual está ligado ao desenvolvimento da *internet* que colabora para o rápido desenvolvimento das empresas de *e-commerce*, e pré-requisitos econômicos de sites. Além disso, o estudo revela a diversidade nos modos de internacionalização do *e-commerce* que podem estar ligados ao tamanho da empresa, à natureza do produto e aos modelos de negócios. As empresas de produtos digitais, ou seja, material comercializado na *internet*, decidem internacionalizar mais rapidamente do que empresas que comercializam produtos físicos.

Guernici e Runfola (2015) analisaram o desenvolvimento internacional das empresas, em especial, as varejistas de luxo na indústria da moda. Os objetivos do trabalho focam na análise do desenvolvimento internacional das empresas através do canal de vendas *online*. Ainda que a importância seja gradativamente maior nas questões relacionadas a tais estratégias de internacionalização, o trabalho possui limitada literatura. Para isso, foi necessário descobrir se as marcas estabelecem a integração entre os canais *offline* e *online* no processo de internacionalização, e se existem diferenças entre os mercados internacionais e marcas de luxo no desenvolvimento do comércio eletrônico do exterior. Dessa forma, o método utilizado na pesquisa permitiu a análise de um banco de dados com 20 varejistas de luxo multimarcas do mercado de moda *online*. Os resultados mostram que as empresas de luxo parecem estabelecer uma presença de comércio eletrônico que funciona por dois motivos: algumas são direcionadas para a internacionalização, enquanto outras destinam-se aos seus mercados domésticos.

Em outro estudo, Guernici *et al.* (2020) propuseram percepções de questões sobre a internacionalização por meio do comércio eletrônico, já que a *internet* surgiu como estratégia para penetração no mercado internacional e, mesmo assim, o assunto recebe pouca atenção na literatura. Com isso, o objetivo da pesquisa é a integração de canais *online* e *offline* na internacionalização das principais marcas da moda de luxo, e visa apontar os principais motivos de integração, fazendo comparação com outros mercados internacionais do setor.

A abordagem de investigação empírica também utiliza análises secundárias para identificar marcas de moda no mercado internacional. O estudo focou em 8 marcas de luxo para cada 12 mercados-alvo no comércio internacional, e em cada um deles foi investigado se a marca possui site informativo ou site de comércio eletrônico. Diante disso, observou-se que o *e-commerce* das marcas de luxo são mais fortes nos mercados desenvolvidos do que nos mercados emergentes, e a integração entre os canais físicos e *online* é atingida por ferramentas de logísticas, e não tecnológicas. Além disso, o estudo mostra que os canais não são estimulados pelas estratégias das empresas, mas sim pelo mercado.

O estudo realizado por Pinto (2019) discorreu sobre o *e-commerce* e as estratégias de internacionalização no atual contexto do comércio internacional. Os objetivos do trabalho consistem em determinar os fatores que levam ao uso do comércio eletrônico, bem como a sua relevância nas estratégias de exportações das empresas, já que as vendas realizadas na *internet* estão ligadas diretamente com as exportações.

A abordagem aplicada pelos autores tem caráter exploratório e empírico, com a abordagem de cinco pequenas e médias empresas. Os resultados revelaram que as empresas reconhecem as vantagens proporcionadas pelo uso do comércio eletrônico, e, com base nisso, foi possível identificar a redução dos custos associados à transação e à melhoria nas relações, em especial, de clientes e fornecedores, além do acesso à informação. Também foi apontado que todas as empresas estudadas obtiveram redução nos seus custos e crescimento como principais fatores de motivação para elas. No entanto, uma das empresas investigadas na pesquisa utiliza o *e-commerce* como estratégia para internacionalização e, neste caso, o *e-commerce* é apenas um canal de distribuição alternativo.

Neto (2012) realizou um estudo que teve como objetivo identificar os principais pontos onde o comércio eletrônico pode auxiliar no processo de internacionalização das empresas, utilizando especialmente as ferramentas B2B e B2C. O autor mostra que quanto maiores forem os avanços tecnológicos, maiores serão as oportunidades de estratégias competitivas e de investimentos.

Para alcançar seus objetivos e afirmar que a adoção do *e-commerce* na internacionalização aumenta as possibilidades de comércio entre os países, diminui os custos de transação e aumenta as possibilidades competitivas no mercado mundial, o autor utilizou teorias e estudos empíricos. Os resultados do estudo confirmaram que o comércio eletrônico pode auxiliar as empresas na hora de decidir internacionalizar, tanto no sistema B2B como no B2C. As evidências indicaram que o *e-commerce* impacta mais de forma positiva do que negativa no processo de internacionalização, o que motiva as empresas a ingressarem no mercado externo o quanto antes.

Em outro estudo, com base em empresas portuguesas, Azevedo (2015) verificou se o *e-commerce* realmente pode acelerar a internacionalização das empresas e quais são os pontos onde o comércio eletrônico pode auxiliar nesse processo através de uma dimensão interna e externa. Foram destacados cinco

determinantes que influenciam de forma positiva na velocidade, sendo elas: a idade da empresa, a capacidade de marketing, a capacidade de inovação, a experiência internacional e o *network*.

A abordagem utilizada para tentar responder aos objetivos resultaram em hipóteses de investigação, modelos teóricos e em um questionário com 251 empresas, com uma população de 95 entidades. Os resultados mostraram que as empresas mais novas internacionalizam mais rápido, todavia, a existência de *networks* também acelera a entrada no mercado externo. No entanto, apenas 19 respostas foram válidas e, por este motivo, o número baixo de empresas participantes dificultou para que o trabalho comprovasse se realmente o *e-commerce* possibilita a aceleração das empresas na internacionalização, já que não existe uma relação considerável entre as variáveis e a velocidade da internacionalização. Porém, mesmo com as limitações encontradas, foi possível provar que quanto maior é o volume de negócios, menor é o investimento em *marketing* e inovação.

O estudo de Prado *et al.* (2015), a partir de um estudo de caso de uma empresa Taiwanesa, buscou analisar as vantagens e desvantagens da adoção do *e-commerce* B2B na estratégia desta empresa que busca se inserir no mercado brasileiro. Os principais objetivos consistiam em identificar as principais estratégias internacionais que podem ser adotadas pelas empresas, como também a evolução do *e-commerce* no Brasil e no mundo, além de uma análise de mercado do setor de engrenagens aeroespaciais, o qual é o objeto de estudo. A empresa analisada opera neste setor, o qual é dotado de grande tecnologia e alto custo.

Para atender aos objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa exploratória e uma fundamentação teórica sólida, além de uma pesquisa de caráter qualitativo, baseada em um estudo de caso. Os autores chegaram em três possibilidades compatíveis para internacionalizar: via *e-commerce*, abertura de uma filial e licenciamento. O *e-commerce* foi considerado vantajoso, pois é compatível com as características do Brasil, porém o setor de engrenagens é caro e exige a confiabilidade do fornecedor, de modo que a presença física é essencial em relação ao produto. A filial não foi considerada vantajosa, visto o alto custo de se abrir uma empresa no Brasil. O licenciamento também é oneroso, devido ao elevado teor tecnológico. Portanto, por ser um setor específico do mercado, os autores encontraram dificuldades para localizar informações e obtiveram pouca quantidade de dados referentes ao *e-commerce* para concluir a pesquisa.

O trabalho de Reis e Machado (2020) concentrou-se na indústria calçadista brasileira e analisou os fatores internos e externos que interferem em suas operações internacionais via *e-commerce* para a Argentina, Chile e Colômbia. Além disso, a pesquisa também buscou identificar as principais barreiras ao internacionalizar, bem como o nível de controle exigido pelas empresas brasileiras calçadistas nos mercados sul-americanos.

A metodologia utilizada naquele artigo seguiu uma abordagem qualitativa, por meio de entrevistas com três especialistas e executivos em *e-commerce* no mercado de empresas brasileiras de calçados que exportam para os três países. Devido a isso, foi essencial delimitar o campo de estudo, visto que a pesquisa é voltada para um único setor, o de calçados. Os resultados do trabalho indicam que a velocidade da internacionalização não é afastada de outras providências de experiência internacional, inovação e *marketing*. Os fatores internos revelaram que as empresas brasileiras estão preparadas para internacionalizar por *e-commerce* com baixa possibilidade de risco. Já os fatores externos apontaram semelhança na maturidade de *e-commerce* referente ao acesso à *internet*, *softwares*, pagamentos eletrônicos entre o Brasil, Argentina, Chile e Colômbia. Contudo, a legislação ainda é considerada a principal barreira para as empresas brasileiras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como principal objetivo realizar uma investigação da participação do *e-commerce* no processo de internacionalização das empresas. Para este fim, realizou-se uma análise das teorias econômicas e comportamentais da internacionalização, bem como do significado do *e-commerce*, sua evolução e características, dado que é um tema pouco explorado na literatura. Tal abordagem se baseou em um compilado de informações provenientes da literatura e de fontes secundárias de dados, as quais possibilitaram a sistematização das ideias que cercam o assunto, desde conceituações, evidências empíricas, até dados observacionais sobre o cenário da internacionalização de empresas e do *e-commerce* no Brasil.

De um modo geral, as evidências observadas na literatura sugerem que a adoção do *e-commerce* pelas empresas enfrenta alguns obstáculos que são condições necessárias para sua implantação. A primeira delas refere-se a pré-requisitos tecnológicos, ou seja, é essencial que os sistemas de informação (internet) estejam aptos às demandas do *e-commerce*. Também, para que o serviço seja fornecido de maneira ótima, é necessário que haja a integração dos canais físicos e *online*, sendo primordial que as ferramentas logísticas estejam devidamente coordenadas com os serviços fornecidos pelo comércio eletrônico da empresa.

Com relação às vantagens da utilização do *e-commerce* no processo de internacionalização, a literatura indica que esta ferramenta de comércio tem um impacto mais positivo que negativo neste processo, sendo um fator de motivação para que as empresas ingressem no comércio internacional. Ademais, os

estudos mostram que *e-commerce* fornece novas oportunidades competitivas, principalmente para pequenas e médias empresas, e isto pode estar associado à baixa probabilidade de risco, à redução dos custos associados às transações *online* e à melhoria nas relações, em especial, com clientes e fornecedores.

Dentre as desvantagens, observa-se que, para alguns setores, há necessidade de que o fornecedor demonstre confiabilidade ao cliente, logo, nestes casos, a negociação presencial torna-se inevitável, o que pode ser um empecilho para a negociação *online*. Além disso, a heterogeneidade da maturidade do acesso à *internet*, dos *softwares* e dos pagamentos eletrônicos entre os países pode, também, ser um entrave ao *e-commerce*, uma vez que países que possuem sistemas de informação retrógrados e legislações de *internet* mais rígidas podem ser barreiras relevantes nas transações *online*, o que dificulta as relações entre fornecedores e clientes através dessa ferramenta de comércio.

Portanto, o estudo mostrou que o *e-commerce*, no contexto da internacionalização empresarial atual, desempenha um papel de destaque ao oferecer um meio eficaz para que as organizações alcancem os mercados globais. A crescente conectividade global, por meio da onipresença da internet, reduz as fronteiras geográficas, permitindo que as empresas de diversos tamanhos e setores ampliem sua presença para além das fronteiras nacionais. Isso não apenas amplia seus mercados-alvo, mas também aumenta de forma significativa o potencial de crescimento e lucro.

Ademais, o *e-commerce* possibilita a customização das estratégias de mercado, produtos e serviços de acordo com as particularidades da demanda de diferentes mercados internacionais. Dessa forma, as empresas que buscam internacionalizar suas operações dependem cada vez mais do comércio eletrônico como uma ferramenta estratégica, evidenciando assim o seu papel central na expansão global dos negócios e seu potencial para promover o crescimento econômico.

A principal limitação do presente estudo foi a abordagem exclusivamente teórica, não havendo a coleta de dados em campo. Novos estudos devem buscar a coleta de dados para confirmação das conclusões aqui apresentadas.

REFERÊNCIAS

ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. E. DE S. BNDES e o apoio a internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. 2005.

APEX-BRASIL. **O que é IED?** Disponível em: <http://www.apexbrasil.com.br/o-que-e-ied>. Acesso em: 18 julho 2021.

APEX-BRASIL. **Pesquisa mapeia necessidades na internacionalização** - 2016. Disponível em: <https://portal.apexbrasil.com.br/noticia/Pesquisa-mapeia-necessidades-na-internacionalizacao/>. Acesso em: 09 abril 2021.

AZEVEDO, A. R. M. A Adoção do E-Commerce e a Velocidade de Internacionalização das Empresas. 2015.

BER, F.; TAVARES, F. O.; PACHECO, L. Investimento direto estrangeiro na Guiné-Bissau. **Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting**, v. 1, n. 2, 2015.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. **The future of the multinational enterprise**. [s.l.] Springer, 2016.

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)**, v. 2, n. 1, p. 1–25, 2007.

CAVUSGIL, S. T. On the internationalization process of the firm. **European research**, p. 273–281, 1980.

CINTRA, R.; MOURÃO, B. Perspectivas e estratégias na internacionalização de empresas brasileiras. **Revista Autor**, v. 53, 2005.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. Em: KLAUS, P.; MÜLLER, S. (Eds.). **The Roots of Logistics**. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2012. p. 317–333.

COELHO, Mateus André. **Comércio Eletrônico:** análise tributária e sua evolução. 2013. 48 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Fundação Educacional do Município de Assis (FEMA), São Paulo, 2013.

DAL SOTO, F. et al. Análise da estratégia de investimento direto no exterior da TOTVS. **Race: revista de administração, contabilidade e economia**, v. 13, n. 3, p. 1031–1060, 2014.

DAUDT DOS REIS, A.; MACHADO, M. A. E-commerce em mercados emergentes: fatores para a internacionalização do calçado brasileiro na américa do sul. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 20, n. 1, 2020.

DE REZENDE, A. A.; MARCELINO, J. A.; MIYAJI, M. A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas

brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 2, n. 6, p. 53–69, 2020.

DIAS, A. R. **Determinantes do investimento direto externo para economias em desenvolvimento e em transição, 1996-2011: existem diferenças para a América Latina e Caribe?** Master's Thesis—[s.l.] Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2014.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. **International business review**, v. 9, n. 2, p. 163–190, 2000.

DUNNING, J. H. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. Em:

CANTWELL, J. (Ed.). **The Eclectic Paradigm**. London: Palgrave Macmillan UK, 2015a. p. 50–84.

DUNNING, J. H. Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. Em: CANTWELL, J. (Ed.). **The Eclectic Paradigm**. London: Palgrave Macmillan UK, 2015b. p. 23–49.

EBIT | NIELSEN. **WEBSHOPPERS 42ª EDIÇÃO 2020**. Disponível em: https://myagmexpress.com/downloads/Webshoppers_42.pdf . Acesso em 19 jan 2024.

E-commerce Brasil. **Faturamento do e-commerce brasileiro bate a marca de R$ 41,92 bilhões**. 2020. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/faturamento-do-e-commerce-brasileiro2020/#:~:text=Faturamento%20do%20e%2Dcommerce%20brasileiro,41%2C92%20bilh%C3%B5es%20em%202020>. Acesso em: 01 maio 2021.

FERREIRA, M. P.; SERRA, F. R.; DE ALMEIRA, M. I. R. Estudo bibliométrico da contribuição de Buckley e Casson (1976) na pesquisa em negócios internacionais. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 9–24, 2012.

GROCHAL-BREJDAK, M.; SZYMURA-TYC, M. Internationalization process of e-commerce enterprises-prerequisites, barriers and basic modes. **Journal of Economics and Management**, n. 13, p. 39–55, 2013.

GUERCINI, S.; RANFAGNI, S.; RUNFOLA, A. E-commerce internationalization for top luxury fashion brands: some emerging strategic issues. **Journal of Management Development**, v. 39, n. 4, p. 423–436, 2020.

GUERCINI, S.; RUNFOLA, A. Internationalization through E-Commerce. The Case of MultiBrand Luxury Retailers in the Fashion Industry. Em: **Advances in International Marketing**. [s.l.] Emerald Group Publishing Limited, 2015. p. 15–31.

HYMER, S. H. **The international operations of national firms, a study of direct foreign investment**. PhD Thesis—[s.l.] Massachusetts Institute of Technology, 1960.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Pesquisa Anual do Comércio - PAC.** Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9075-pesquisa-anual-de-comercio.html?=&t=o-que-e >. Acesso em: 01 mai. 2021.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L.-G. Internationalisation in industrial systems—a network approach. Em: **Strategies in Global Competition (RLE International Business)**. [s.l.] Routledge, 2013. p. 287–314. 2013

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The mechanism of internationalisation. **International marketing review**, v. 7, n. 4, 1990.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Em: **International business**. [s.l.] Routledge, 2017. p. 145–154. 1977

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm—four swedish cases 1. Em: **International Business**. [s.l.] Routledge, 2017. p. 127–144. 1975

JUNIOR, Edson Almeida. **Apostila Comércio Eletrônico – *e-commerce***, 2007. Disponível em: <https://www.academia.edu/28495094/Com%C3%A9rcio_Eletr%C3%B4nico_Apostila_rofessor_Edson_Almeida_Junior_Com%C3%A9rcio_Eletr%C3%B4nico_e_Commerce>. Acesso em: 19 de julho de 2021.

KARAVDIC, M. **E-commerce and Export Performance**. [s.l.] Cambria Press, 2006.

KARAVDIC, M.; GREGORY, G. Integrating e-commerce into existing export marketing theories: A contingency model. **Marketing Theory**, v. 5, n. 1, p. 75–104, mar. 2005.

MARQUES, M. Â. Aspectos relevantes da joint venture nacional e internacional. **Revista Vertentes do**

Direito, v. 3, n. 1, p. 99–113, 2016.

MCDOUGALL, P. P. International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure. **Journal of business venturing**, v. 4, n. 6, p. 387–400, 1989.

MCDOUGALL, P. P.; SHANE, S.; OVIATT, B. M. Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. **Journal of business venturing**, v. 9, n. 6, p. 469–487, 1994.

MELLER-DA-SILVA, F.; TATTO, L. Empreendedorismo Internacional: uma reflexão sobre as possíveis estratégias de internacionalização de empresas. **Revista ADMPG**, v. 1, n. 1, 2008.

MENDONÇA, H. G. DE. E-Commerce. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 4, n. 2, p. 240–251, 1 dez. 2016.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Lista de empresas brasileiras exportadoras e importadoras.** Disponível em: <https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-exterior/pt-br/assuntos/comercio-exterior/estatisticas/empresas-brasileiras-exportadoras-e-importadoras>. Acesso em: 13 abril 2021.

NETO, Conrado Bianchi. **Comércio Eletrônico (*E-commerce*) e sua influência no processo de internacionalização das empresas.** 2012. 21 f. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico, do Setor de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, 2012.

OVERBY, J. W.; MIN, S. International supply chain management in an Internet environment: A network-oriented approach to internationalization. **International Marketing Review**, v. 18, n. 4, p. 392–420, 2001.

PENROSE, E. T. **A teoria do crescimento da firma**. [s.l.] Editora Unicamp, 2006.

PINTO, A. F. A. **O e-commerce é uma estratégia de internacionalização ou é apenas um canal de distribuição alternativo?** PhD Thesis—[s.l: s.n.].

PRADO, A. R. M.; PEREIRA, G. L.; GUELLER, J. R. L. E-commerce B2B como estratégia de internacionalização: estudo de caso de uma empresa taiwanesa. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, n. 226, 2016.

RODRIGUES, P. P. O paradigma eclético de Dunning e a internacionalização de uma empresa brasileira de software. 2010.

SILVA, I. M.; CHAGAS, A. C. C.; SIQUEIRA, S. V. Características de empreendedorismo internacional no processo de internacionalização: um estudo de caso na empresa Menendez & Amerino. **Internext**, v. 7, n. 2, p. 107–136, 2012.

TIESSEN, J. H.; WRIGHT, R. W.; TURNER, I. A model of e-commerce use by internationalizing SMEs. **Journal of International management**, v. 7, n. 3, p. 211–233, 2001.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. **The Journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, p. 233–261, out. 1979.