

**CENTRO UNIVERSITÁRIO TABOSA DE ALMEIDA
ASCES-UNITA
BACHARELADO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

MICHAEL BRAZ DE MACÊDO

**O COMÉRCIO ELETRÔNICO (E-COMMERCE) COMO RECURSO
ESTRATÉGICO, ASSOCIADO À APLICAÇÃO DO MARKETING
ELETRÔNICO (E-MARKETING): O CASE NETSHOES DO BRASIL E
SEU PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.**

CARUARU

2016

MICHAEL BRAZ DE MACÊDO

**O COMÉRCIO ELETRÔNICO (E-COMMERCE) COMO RECURSO
ESTRATÉGICO, ASSOCIADO À APLICAÇÃO DO MARKETING
ELETRÔNICO (E-MARKETING): O CASE NETSHOES DO BRASIL E
SEU PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro
Universitário Tabosa de Almeida ASCES-UNITA, como
requisito parcial, para a obtenção do título de Bacharel em
Relações Internacionais, sob a orientação do Prof. Msc.
Robson Góes de Carvalho.

CARUARU

2016

BANCA EXAMINADORA

Aprovada em: ___/___/___.

Presidente: do Prof. Msc. Robson Góes de Carvalho.

Primeiro avaliador: Prof. Marconi Aurélio e Silva

Segundo avaliador: Prof. Saulo Santos de Souza

DEDICATÓRIA

A minha família por toda sua simplicidade e humildade em proporcionar aos seus entes a base e a oportunidade de ser pessoas melhores para a sociedade em que vivemos. Em especial aos meus pais e a minha única e “preferida” irmã pelo apoio em diversas formas que só percebemos se paramos para pensar o quanto fizeram para que este trabalho ficasse pronto.

AGRADECIMENTOS

Um sincero agradecimento a Deus, pela criação da minha existência e por me proporcionar ser um humano cada vez melhor.

Aos meus dois avôs (in memoriam) Antônio José de Macêdo e Elias Braz de Oliveira, por suas contribuições perante a minha formação como cidadão e de pessoa em diversos exemplos e legados de vida que tive o prazer de agregá-los sobre a minha personalidade e formação como pessoa.

As minhas duas avós Margarida Araújo de Macêdo e Josefa Maria de Lima Oliveira pelos contributos, pelas diversas formas de atenção e ajuda, além de suas preocupações e cuidados.

A minha querida irmã Karla Mirelly Braz de Macêdo, por sua atenção, auxílio, determinação e compreensão, em contribuição especial para que este trabalho pudesse ser concluído.

Aos meus pais Marcelo José de Macêdo e Marise Braz de Lima, por toda a contribuição direta e indiretamente feita de forma compreensiva e por sempre me permitir ter a liberdade de escolha sobre o meu rumo ao futuro profissional, mesmo que por alguns momentos no início do curso, houve a típica dúvida: Mas o que é Relações Internacionais que você irá fazer? Pois saibam que esta foi a minha melhor opção de curso superior que escolhi e me identifiquei.

Aos meus companheiros, parceiros e amigos não apenas pelo percurso deste trabalho, mas também durante toda a trajetória acadêmica vivida. Agradeço a todos os meus colegas de turma pelo prazer de ter pleiteado todos os momentos dessa trajetória, em especial a minha turma exclusiva representada por Daiane, Danielly, Everton, Jorzelia, Juliene, Priscila e Sílvia. Também não posso esquecer em especial do apoio, amizade e parceria de Andrya, Ítalo, Geovane, Gustavo, Kathiuscia, Rafaela e Silvio, além de todos os meus professores, que contribuíram de forma direta ou indireta.

Ao meu orientador Robson Góes por sua compreensão tida, ideias desenvolvidas, paciências esperadas, conselhos repassados, além de sua confiança depositada. Posso dizer que obtive grandes e valiosos ensinamentos nessa trajetória trabalhada. Muito obrigado a todos!

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo compreender como a relação do *e-commerce* adotado como um recurso estratégico e associado à aplicação do *e-marketing*, pode contribuir para potencializar os processos de internacionalização sobre as empresas que atuam no mercado virtual. Para que seja compreendida, esta pesquisa analisará os critérios e estratégias feitas pela empresa *Netshoes* do Brasil em seu processo de internacionalização, tomando como exemplo de suas estratégias para utilizá-las como auxílio e compreensão para os desafios correntes de se lançar competitivo no cenário internacional. Para isso, contará com o método de coleta de dados a pesquisa exploratória envolvendo levantamento bibliográfico na busca e alocação de conhecimento sobre o *e-commerce*, o *e-marketing*, o mercado eletrônico brasileiro e os processos de internacionalização empresarial. O contributo final desta pesquisa concederá as empresas uma noção sobre os desafios inerentes da se atuar em novos mercados na perspectiva do comércio eletrônico, onde permitirá as empresas interessadas em uma atuação externa, observando alguns fatores passíveis de análise e consideração para que possam se lançar competitivas aos novos mercados.

PALAVRAS-CHAVES: Mercado; E-commerce; E-marketing; Internacionalização; Netshoes.

ABSTRACT

The present work aims to understand how the relationship of e-commerce has been adopted as a strategic resource and associated with the implementation of e-marketing, can contribute to enhance the internationalization processes about companies that operate in the virtual market. In order to be understood, this research will analyze the criteria and strategies made by the company Netshoes of Brazil in its internationalization process, taking as an example of their strategies to use them as aid and understanding for the challenges of launching competitive on the international scene. For this reason, will rely on the data collection method to exploratory research involving literature survey in the pursuit and allocation of knowledge about e-commerce, e-marketing, Brazilian electronic market and business internationalization processes. The final contribution of this research will grant companies a notion about the challenges inherent in that act in new markets in the context of electronic commerce, where will the companies interested in a performance outside, observe some factors passives of review and consideration to launch competitive to new markets.

KEY-WORDS: Market; E-commerce; E-marketing; Internationalization; Netshoes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Sequência de penetração no mercado externo.....	19
Figura 2: Grau de internacionalização da empresa versus grau de internacionalização do mercado	22
Figura 3: Métodos de e-marketing versus tradicional.....	26
Figura 4: Categorias mais vendidas em 2015 – (Em volume de pedidos).....	37
Figura 5: Alguns dos modelos disponíveis para o e-commerce.....	52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Total de faturamento no e-commerce – (Em bilhões).....	35
Gráfico 2: Total de pedidos no e-commerce – (Em milhões)	36
Gráfico 3: Porcentagem de pessoas, usuários e compradores na América Latina	48
Gráfico 4: Crescimento nas vendas do E-commerce.....	49
Gráfico 5: Usuários de internet por país.....	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Canais estratégicos de marketing digital	30
Quadro 2: Canais de marketing oferecem aos consumidores e empresa	33
Quadro 3: Resumo cronológico e institucional da empresa Netshoes	41
Quadro 4: Seis razões para o sucesso da empresa Netshoes	43
Quadro 5: Estratégia de internacionalização, segundo a empresa Netshoes	51
Quadro 6: Critérios para entrada nos países, segundo a empresa Netshoes	53

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
1. O MERCADO VIRTUAL.....	4
1.1 A EVOLUÇÃO DO MERCADO FÍSICO PARA O VIRTUAL	4
1.1.1 Um panorama das características do mercado em sua evolução até a sua atuação no ambiente digital	4
1.2 O COMÉRCIO ELETRÔNICO (E-COMMERCE) E A INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL.....	8
1.2.1 Características de sua atuação nas empresas.....	8
1.2.2 Relação do <i>e-commerce</i> e a internacionalização empresarial.....	10
1.2.3 <i>E-commerce</i> como recurso estratégico para internacionalização empresarial ..	12
1.3 EPISTEMOLOGIAS DAS RELAÇÕES INTERNACIONAIS E OS MODELOS TEÓRICOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL RELACIONADO AO <i>E-COMMERCE</i>	14
1.3.1 Interdependência complexa	14
1.3.2 Regimes Internacionais	16
1.3.3 O modelo da escola nórdica de Uppsala	19
1.3.4 O modelo das redes (<i>networks</i>).....	21
2 O MARKETING ELETRÔNICO (E-MARKETING)	25
2.1 Conceito e atuação no <i>e-commerce</i>	25
2.2 Atuação como ferramenta de análise do <i>e-commerce</i>	28
3 O MERCADO VIRTUAL DE ARTIGOS ESPORTIVOS	35
3.1 O MERCADO ELETRÔNICO BRASILEIRO	35
3.1.1 O comércio eletrônico de artigos esportivos	39
3.2 O <i>CASE NETSHOES</i> DO BRASIL E SEU PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	41
3.2.1 Breve história e informações institucionais da empresa <i>Netshoes</i>	41
3.2.2 Processo de internacionalização.....	46
CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS.....	58

INTRODUÇÃO

No ambiente virtual a *Internet*¹ é constituída como uma poderosa ferramenta capaz de facilitar e replicar a comunicação global entre pessoas e instituições de forma instantânea. Com o processo de globalização na década de 90, sua atuação no mundo se intensificou ainda mais sobre o ponto vista econômico, facilitando as diversas transações financeiras feitas por empresas, instituições e a sociedade civil, interligando de forma instantânea e imediata suprir seus desejos e interesses econômicos. O processo evolutivo da *Internet*, também se penetrou sobre o mercado, que este se expandiu permitindo que os processos de compra e venda de produtos e prestação de serviços também possa ser realizado no ambiente virtual.

No mercado em ambiente virtual, as relações entre os seus participantes são definidas através de um comércio eletrônico (*e-commerce*), que segundo Lee et al. (2001), trata-se de uma aplicação das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC²), que através de sua expansão, crescimento e da emergência e origem do *e-commerce*, aconteceu uma remodelação no mundo dos negócios, atingindo uma fase de mudanças, onde os ideais progressistas focam mais no desenvolvimento dos negócios global.

Dessa forma o *e-commerce* possibilitou a criação de outros termos eletrônicos em contribuição a suas funcionalidades e atribuições, um deles é o marketing eletrônico (*e-marketing*), que para Kotler; Keller (2006, p. 489) se define como aos esforços da empresa para comunicar, informar, promover e vender seus produtos ou serviços na *Internet*. Através de uma associação entre esses dois termos, buscará contribuir de forma estratégica no intuito de proporcionar a esta empresa a potencialização e ampliação dos seus negócios.

A partir de quando uma empresa atuante em ambiente virtual se desenvolve através de atividades estratégicas feitas para potencializar o seu *e-commerce*, ela poderá chegar a um patamar de desenvolvimento que suas expectativas de atuação poderão ser realizadas não apenas no mercado local de seu nascimento, mas também em outros mercados através do processo de internacionalização. Diante disso, para que se possa compreender a relação do *e-commerce* com os processos de internacionalização é importante compreender alguns

¹ A *Internet* é um sistema global formado por um conjunto de redes que interliga milhões de computadores através de protocolos de identificação digital.

² A Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) trata-se de todas as tecnologias que interferem e promovem os processos informáticos e comunicativos dos usuários presentes na rede mundial de computadores.

aspectos relacionados às suas estratégias utilizadas, recursos financeiros disponíveis e a estrutura cultural e institucional da empresa interessada.

Outra forma de compreender como uma empresa que adota o *e-commerce* em suas atividades comerciais e se lança ao mercado exterior para obter mais expectativas de negócios, seria uma análise sobre as medidas adotadas por alguma empresa que já atue nessa expectativa. Nesse sentido a empresa *Netshoes* do Brasil, especializada em artigos esportivos, que atua em sua plataforma de *e-commerce* exclusivamente online através de seu portal na *Internet*, deu início ao seu processo de internacionalização em 2011 para a América Latina, servindo como um *case* de sucesso no mercado eletrônico brasileiro, da qual é apontada como o maior *e-commerce* de artigos esportivos do mundo.

Portanto, busca-se neste trabalho comparar as informações empresariais obtidas pela *Netshoes* a fim de utilizá-las para a composição de um parecer sobre suas estratégias de internacionalização utilizadas, com a finalidade de buscar reunir dados e informações em propósito de responder o seguinte problema da pesquisa: De que forma a relação do *e-commerce* e as estratégias de internacionalização empresarial auxilia as empresas sobre os desafios provenientes de se lançar competitivo no cenário internacional?

O objetivo será compreender como a relação do *e-commerce* adotado como um recurso estratégico e associado à aplicação do *e-marketing*, pode contribuir para potencializar os processos de internacionalização sobre as empresas que atuam no mercado virtual.

Para que seja compreendido, se torna interessante apresentar a evolução do mercado virtual na perspectiva de um *e-commerce*, analisando o papel do *e-marketing* em sua atuação e contribuição, examinando o mercado virtual brasileiro referente ao comércio eletrônico de artigos esportivos, além de comparar as informações obtidas a fim de utilizá-las para a composição de um parecer sobre as estratégias utilizadas perante a internacionalização empresarial.

Devido o obstáculo para a realização do processo de internacionalização empresarial sobre as empresas que atuam no mercado virtual, essa pesquisa se justifica através da compreensão sobre os contributos da relação do *e-commerce* como recurso estratégico, associado à aplicação do *e-marketing*. Além disso, busca observar os critérios e medidas estratégicas adotadas pela empresa *Netshoes* do Brasil sobre seu processo de internacionalização, em contribuição para o seu público alvo a vantagem de usar dessas experiências como auxílio e compreensão para os desafios provenientes de se lançar competitivo no cenário internacional.

Para a execução deste trabalho foi utilizada pesquisa exploratória, onde houve a necessidade de levantamento bibliográfico fazendo uso de materiais como: artigos científicos, dissertações, documentos eletrônicos, congresso, livros e revistas, na busca e alocação de conhecimento sobre o *e-commerce*, *e-marketing*, internacionalização e mercado virtual eletrônico. Dessa forma, é possível demonstrar a relevância do estudo proposto, na medida em que o *e-commerce* pode se apresentar como uma ferramenta inclusiva do empresariado nacional independentemente do tamanho da empresa para o exterior. Além disso, há pouca literatura na área de Relações Internacionais que procura fazer a correlação entre o *e-commerce* e sua importância como ferramenta inclusiva no COMEX.

Além de abordar um estudo de caso, sendo que este foi feito através de pesquisa exploratória, no que proporcionou maior familiaridade com o problema proposto, construindo hipóteses sobre o mesmo, recorrendo também ao levantamento bibliográfico para sua realização mediante pesquisas secundárias em relação às informações referentes ao processo de internacionalização feito pela empresa *Netshoes*.

O presente trabalho estudado possui em sua estrutura três capítulos, onde em seu primeiro capítulo abordará um panorama sobre a evolução do mercado físico para o virtual, expondo as características de atuação do *e-commerce* sobre as empresas, sua relação ao processo de internacionalização, como recurso estratégico à internacionalização, onde contará com um tópico discorrendo sobre as teorias das Relações Internacionais (RI) e os modelos teóricos de internacionalização empresarial no intuito de relacionar as fontes teóricas ao tema deste trabalho.

Em seu segundo capítulo será abordado o conceito do *e-marketing*, expondo como seria feito a sua contribuição e atuação como ferramenta de análise do *e-commerce*.

No terceiro capítulo inicialmente será abordado um breve panorama sobre o mercado eletrônico brasileiro, do qual irá enfatizar posteriormente o comércio eletrônico de artigos esportivos para que venha caracterizar a empresa *Netshoes*, onde viabilizará uma análise sobre sua trajetória de atuação nacional em um breve histórico institucional, além do seu processo de internacionalização, que será estudado para se obter um parecer de suas estratégias utilizadas e por fim, apresentará as considerações finais onde terá como objetivo responder o problema da pesquisa mencionado acima.

1. O MERCADO VIRTUAL

1.1 A evolução do mercado físico para o virtual

1.1.1 Um panorama das características do mercado em sua evolução até a sua atuação no ambiente digital

Em um ambiente onde os personagens econômicos atuam de forma livre e espontânea com o intuito de atender suas necessidades pessoais de compra e venda, são feitas através do ‘mercado’. Este mercado passou por evoluções de cunho temporal, estrutural e tecnológico, onde se adaptou e se transformou para proporcionar aos seus participantes os requisitos necessários para atender suas expectativas.

A princípio o mercado esteve presente no feudalismo medieval e sua participação contribuiu para o crescimento do comércio a longa distância. Em Hunt; Sherman (2005, p. 09) destacam que a evolução econômica interna da Europa, ocorrida entre o século X ao XV, aconteceu em decorrência do crescimento do comércio entre os fatores de melhorias na energia e no transporte. Esta evolução surgiu através do crescimento da produtividade agrícola (principal atividade econômica da época), em que proporcionou excedentes manufaturados direcionados não só para o mercado local, mas também destinado ao mercado internacional.

Compreende-se que o desenvolvimento estrutural envolvido sobre as principais atividades econômicas no feudalismo medieval, estimulou a expansão comercial de longa distância, e que diante disso, incentivou o crescimento urbano e industrial, revelando a importância da inserção do mercado neste cenário histórico.

O momento histórico das Grandes Navegações³ foi considerado uma época de ampliação estrutural atribuída ao despertar intelectual e conhecimentos técnico-científicos no século XVI, onde Niane (2010) enfatiza que a atribuição do uso de bússolas, a ciência dos ventos, das correntes marítimas, estudo da fauna e flora marítima e cartas náuticas,

³ Para entender melhor sobre o período das Grandes Navegações, ler: NIANE, Djibril Tamsir. **História geral da África, IV: África do século XII ao XVI**. 2. ed. rev. Capítulo 26 pp. 721 – 763. Brasília: UNESCO, 2010.

proporcionou a evolução das embarcações e deram aos europeus o acesso as rotas marítimas para as Índias, a África e as Américas, favorecendo a expansão dos seus mercados.

A extensão do sistema de mercado proporcionou a Europa o controle dos mares e com isso o controle comercial e exploratório do mundo. Dessa forma o mercado contribuiu para a sua expansão e ampliação econômica na medida em que os elementos técnicos e estruturais atribuídos a estudos específicos favorecessem este acontecimento.

A ideia de mercado tratada na obra de Hunt; Sherman (2005) revela que é um local onde são vendidos produtos que possuam valor, em que esse valor é avaliado por características físicas particulares, em virtude das quais se tornam utilizáveis e satisfazem as necessidades humanas. Considerando isso o autor salienta que todo o produto fruto do trabalho humano em sociedade, pode ser vendido em troca de dinheiro (também conhecido por ‘moeda’), que através dessa moeda, pode comprar outros produtos desejados, determinando assim um valor de troca onde serão comercializados neste mercado.

Nesse sentido, o mercado tem uma expressão figurativa de ser um mediador, aliado a um concesso de trocas das mercadorias comercializadas por quem irá produzir e com quem irá consumir, ficando estabelecido que não haja uma relação pessoal entre esses indivíduos, mas que irá estabelecer um cumprimento satisfatório entre ambos, através de seu papel de mediador sobre esta atividade.

Relativo a este sentido, Kotler (1998) enfatiza que o conceito de troca leva ao conceito de mercado, em que este consiste em um ambiente em que todos os consumidores potenciais possam compartilhar de uma necessidade ou desejos específicos, dispostos e habilitados para realizar a determinada troca satisfatória.

Portanto fica claro dizer que o tamanho do mercado irá depender do número de pessoas dispostas a satisfazer suas necessidades, mediante possuírem recursos, dos quais possam surtir interesses e desejos aos que querem realizar esta troca ou compra.

Em sua obra, Gregory Mankiw (2009, pp. 4-10) destaca que a ‘economia’ é o estudo de como a sociedade administra seus recursos escassos. Em seu estudo, elabora dez princípios da economia, dentre eles, um está direcionado aos mercados como um organizador da atividade econômica.

Mankiw enfatiza que em muitos Estados há um desenvolvimento de economias de mercado⁴ que direciona o controle de decisões econômicas a milhões de empresas e famílias. Através disso, percebe-se que uma liberdade sobre o mercado e suas atividades de trocas de bens e serviços, acontece tomada de decisões com a finalidade de interesse particular de um bem-estar econômico geral nesta sociedade (MANKIW, 2009, p. 10).

O mercado não só atua mediando trocas de bens e serviços entre empresas e famílias em um ambiente físico, sua proporção também ganha destaque sobre a troca de ativos por instituições e grandes empresas através do ‘mercado internacional de capitais’⁵. Na visão de Krugman (2010) este mercado internacional de capitais não constitui um mercado único, constitui de um grupo de mercados fortemente interconectados que realizam trocas de moedas através do ‘mercado de câmbio’⁶, em que este, está atrelado ao mercado internacional de capitais.

Ainda em Krugman (2010, p. 453) o mercado internacional de capitais constitui de “atividades em uma rede de centros financeiros mundiais ligados por sofisticados sistemas de comunicação. Entre os ativos comercializados neste mercado conta com ações e títulos de diferentes países, além de depósitos bancários expressos em suas respectivas moedas.” Caracterizando assim, uma diversificada forma de atuação em que um mercado possa exercer.

Segundo Samara; Morsch (2006) o mercado também passa por um processo evolutivo, do qual viabilizou novos espaços além do costumeiro espaço físico onde se comercializam as trocas entre seus participantes econômicos:

O processo de troca entre o grupo de produtores/vendedores e os consumidores acontece no ambiente que denominamos de mercado. Esse local de troca, que no passado era geralmente um espaço físico específico e delimitado, como mercado público ou feira, por exemplo, hoje se expandiu e envolve até mesmo o virtual, como o ciberespaço e as compras pela internet. [...] o mercado representa também o conjunto de compradores reais ou potenciais em posição de demandar produtos (SAMARA; MORSCH, 2005, p. 13).

⁴ Economia de Mercado – uma economia que aloca recursos por meio das decisões descentralizadas de muitas empresas e famílias quando estas interagem nos mercados de bens e serviços (MANKIW, 2009, p. 10).

⁵ Mercado Internacional de Capitais – Um local onde residentes de países diversos (indivíduos e empresas), em que comercializam ativos/dinheiro/moedas hoje, por promessas de pagamentos no futuro, negociados em uma dimensão internacional (KRUGMAN, 2010, p. 453).

⁶ Mercado de Câmbio – Mercado onde são comercializados moedas ou ativos internacionais, interagido entre famílias, empresas e instituições, que compram e vendem com o intuito de realizar pagamentos internacionais (KRUGMAN, 2010, p. 244).

Em suma, a evolução mercadológica engloba outros cenários de atuação e o processo de trocas também pode ser realizado através do ciberespaço⁷ em que se encontra o mercado virtual. Identifica-se, portanto, o envolvimento de potenciais clientes que aderem a este mercado como forma de ir às compras, proporcionando assim, uma adaptação mercadológica no sentido de atender a este público-alvo consumidor que adota a *Internet* como meio de acesso a compra de produtos ou solicitação de serviços.

Conforme apresenta Sueckes (2001), o mercado virtual trata-se de um local de atuação exclusivamente em ambiente virtual, sem instalação ou endereço fixo, sem nada que o caracterize fisicamente e está incluído na *Internet*. Dessa forma, o mercado virtual é composto por pessoas físicas e jurídicas que se relacionam em um ambiente exclusivamente eletrônico com a finalidade de satisfazer as necessidades comerciais, onde uns estão dispostos a comprar e outros estão disponíveis a vender.

Ainda em Sueckes (2001), o autor destaca que o ambiente mercadológico digital, irá permitir novas possibilidades de atendimento aos usuários no intuito de satisfazer as exigências desse novo perfil de consumidores. Nesse contexto, dará a possibilidade do cliente poder comparar as diversas fontes e *websites*⁸ empresariais, fazendo sua escolha de acordo com a sua melhor conveniência de análise e assim realizar a sua compra.

O mercado virtual para Póvoa (2000) é um ambiente que disponibiliza oportunidades de satisfação mútua para seus usuários, pode-se dizer que seu objetivo é atender as diversas premissas de um novo perfil de consumidor mediante as características firmadas entre eles e os empresários, das quais as questões de compromisso, interatividade, responsabilidade legal e segurança estarão presentes no meio virtual eletrônico onde estão inseridas na *Internet* como indica o autor:

[...] a intenção de fazer uma operação de varejo, discutir conteúdo médico, leiloar objetos, comprar e vender ações, prover notícias, provar uma teoria sociológica. De negócios a negócios, de negócios a consumidores, de consumidores a consumidores. Qualquer forma de relação pode e vai ocorrer também através da internet (PÓVOA, 2000, p. 13).

Com base neste ponto, o autor expõe a dimensão definida por ele sobre as atividades que a *Internet* pode conter em que a realização de negócios no meio virtual está inserida nesta

⁷ Ciberespaço está direcionado a um ambiente não físico de comunicação, que envolve usuários das redes digitais (também conhecidos por cibernautas), com o intuito de trocar informações sobre os seus interesses.

⁸ *Website* ou site resulta-se do sentido de rede e lugar, onde opera no contexto das comunicações eletrônicas sobre um agrupamento de páginas sistematizadas e acessíveis na *Internet*, direcionado a um objetivo de acordo com o público-alvo direcionado.

aplicação. Consta-se assim que as tendências dessa aplicação podem levar as empresas a conquistar novos clientes e deliberar benefícios mútuos para ambos sobre essa relação.

Em virtude dos fatos mencionados, compreende-se que todo o procedimento inerente ao mercado em ambiente virtual passou por um processo constituído por uma evolução estrutural no decorrer do tempo em que se modernizou diante do atributo da tecnologia em sua evolução, através disso, proporcionou novos meios de relacionamentos entre as empresas, seus fornecedores e seus clientes.

1.2 O Comércio Eletrônico (*E-Commerce*) e a internacionalização empresarial.

1.2.1 Características de sua atuação nas empresas

Dentro do mercado virtual, as relações são definidas através de um comércio eletrônico (*e-commerce*), uma aplicação das TIC direcionada a apoiar processos produtivos e transações de bens e serviços inseridos na *Internet*, em que a sua dimensão pode ultrapassar barreiras e atingir um público global.

Na visão de Dewett; Jones (2001) a *Internet* permite a relação com clientes, concorrentes e fornecedores, permitindo a partilha de conhecimento através de parcerias, atuando sobre uma redução dos custos de transação. Além disso, Dyer (1997) complementa que através da *Internet*, as empresas se encorajam a adquirir um estabelecimento de parcerias com outras empresas. Concluindo, a *Internet* pode ser considerada como uma ferramenta que possibilita a empresa ganhar espaço de atuação em outros mercados internacionais, proporcionando uma forma mais rápida e eficiente, bem como facilita a comunicação e a obtenção de informação a custos reduzidos.

Como assegura Pradas et al. (2013) na última década o crescimento e a generalização da utilização da *Internet* tornou possível o crescimento das vendas através de sites de *e-commerce*. Este argumento se reflete pelos fatores tecnológicos digitais em expansão com o uso de *Internet* dentro da evolução da TIC.

Conforme Janita; Chong (2013) destacam que a TIC está cada vez mais reconhecida como um recurso fundamental para o desempenho dos negócios das empresas. Diante disso enfatiza-se o quanto o *e-commerce* pode ser tratado como um recurso muito interessante para as empresas interessadas em atuar no cenário externo mediante atribuições da TIC.

Através da expansão e do crescimento da TIC e da emergência e surgimento do *e-commerce*, acontece uma remodelação no mundo dos negócios, em que atingiu uma fase de mudanças, onde os ideais progressistas focam mais no desenvolvimento dos negócios global (LEE et al. 2001).

Para Xu; Gong; Thong (2006) salientam que o *e-commerce* desempenha um papel importante na economia internacional e realiza as operações de produtos e serviços por meio da TIC, em particular a *Internet*. Pelo exposto, verifica-se o quanto se permite construir benefícios com a adoção do *e-commerce* no campo dos negócios nos dias atuais, perante a evolução sistêmica das TIC em sua perspectiva de atuação diante do cenário globalizado.

Em sua análise, Kotler (2000) identifica o termo *e-commerce* por uma ampla variedade de transações sobre negócios eletrônicos, em que dois fenômenos acontecem: a conectividade e a digitalização, ambos permitem o envio de pedidos de compra para fornecedores via *Electronic Data Interchange*⁹ (EDI).

Globerman et al. (2001) definiram o comércio com base na *Internet*, como qualquer transação comercial, onde o comprador e o vendedor se unem através da mídia eletrônica da *Internet*, formando um acordo legal relativo à fixação de preços, entrega de mercadorias e serviços especiais, além de operações de envio de pagamentos eletrônicos.

Diante dos argumentos definidos pelos autores Kotler (2000) e Globerman et al. (2001), nota-se que o *e-commerce* pode aproximar de uma forma dinâmica, interativa e interligada, onde estão presentes sobre a comunicação dos participantes comerciais, dos quais cruzam informações incluídas no EDI para uma facilitação no envio e recebimento de dados provenientes das operações eletrônicas.

O significado do *e-commerce* na obra de para Kotler; Keller (2006, p. 489) “é a empresa ou o site que realiza ou facilita a venda de produtos e serviços *on-line*”. Para eles as empresas se diferenciam entre as inteiramente virtuais (são as que prestam suas atividades de vendas exclusivamente em ambiente eletrônico e através de um *website*), das empresas virtuais e reais, que executam suas atividades comerciais como empresas físicas (instaladas sobre endereço fixo) e que posteriormente aderem ao campo virtual com a inclusão de seu *website* comercial.

O *e-commerce* inclui lojas eletrônicas (e-lojas) em direção às abordagens comerciais que envolvem escolhas racionais, diversão, e comunicação social. As e-lojas tornam-se um

⁹ O termo *Electronic Data Interchange* (EDI) em tradução: Intercâmbio Eletrônico de Dados trata-se da transferência de documentos eletrônicos entre parceiros comerciais de negócios de um computador para outro.

importante canal de varejo, e muitas estão experimentando um aumento contínuo nas vendas (CHIU et al., 2013).

Segundo Georgiadis; Chau (2013) enfatizam que o *e-commerce* e negócios eletrônicos tornaram-se um componente essencial da estratégia de negócios para o desenvolvimento econômico. Indicando assim que a atribuição do comércio eletrônico para as empresas pode ampliar a perspectiva de negócios, favorecendo suas vendas de bens e prestação serviços direcionada a um público-alvo específico do ambiente eletrônico.

Entretanto para Gunasekaran; Ngai; McGaughey (2006) alertam que um dos desafios mais importantes enfrentados pelas organizações empresariais é como promover os benefícios básicos do *e-commerce* para construir as formas de sistemas interorganizacionais com seus fornecedores e clientes no processo de melhoria do comércio eletrônico.

No ponto de vista do mercado global, o *e-commerce* abriu várias janelas de oportunidades para uma variedade de empresas e investidores. O *e-commerce* atuará em conjunto com a empresa moderna e eventualmente se tornará um plano de negócios essencial para uma empresa que busca sobreviver e ficar competitiva no mercado global. No entanto é preciso observar a sua atuação em um sistema integrado entre os seus usuários, no intuito de aperfeiçoar a sua aplicação.

1.2.2 Relação do *e-commerce* e a internacionalização empresarial

O presente tópico apresentará alguns esclarecimentos sobre a relação do *e-commerce* com os processos de internacionalização empresarial de acordo com alguns autores que escreveram em suas obras sobre esta temática.

Para Fillis et al. (2003) o *e-commerce* concede o estabelecimento de laços fortes entre os parceiros envolvidos na relação comercial, dos quais serão beneficiados através da eficiência da comunicação eletrônica, mediante isso ganharão tempo e pouparão custos de contratação de intermediários para esta atividade. A internacionalização através do *e-commerce* se tornará possível e mais rápida, uma vez que as barreiras geográficas sobre a distância deixarão de ser um empecilho de comunicação.

Segundo Karavdic (2006) o *e-commerce* apresenta-se como a possibilidade de atuar sob uma presença internacional, sem exigir grandes investimentos e conseqüentemente ao inverso do que se constata em outras formas tradicionais comerciais, torna-se acessível também às Pequenas e Médias Empresas (PME). Para os autores Tse; Soufani (2003),

retratam o *e-commerce* como uma ruptura sobre a “economia tradicional,” mediante isso às PME podem se internacionalizar graças ao fator de potencialização de suas vantagens competitivas¹⁰:

In a traditional economy, low cost manufacturing, economies of scale, and standardization are the main operating principles; the new economy celebrates technology, customer-focused services, and an unprecedented level of connections among different entities. While the traditional economy favors size and physical matters, the new economy is earmarked by relationships, networks, and information. It is in this light that it can be seen that small firms would become an ever more important engine in the new economy¹¹ (TSE; SOUFANI, 2003, p. 306).

Conforme verificado na citação acima, os autores relacionam as economias tradicionais com novas economias baseadas na evolução tecnológica em que se enfoca nos relacionamentos através de redes e informações trocadas. Devido o fato de novas empresas surgir, principalmente as PME em um mundo cada vez mais seguidor de novas tecnologias de comunicação eletrônica, estas pequenas, e emergentes empresas, têm a oportunidade de garantir vantagens competitivas diante de um cenário inovador.

As PME cultivam certa flexibilidade na sua estrutura e nas suas operações, não dependem de economia de escala¹² e, conseqüentemente se beneficiam de uma ampliação da perspectiva de oferta. O impacto das tecnologias de informação, atribuído às relações empresariais, está caracterizado por uma ligação geograficamente mais ampla entre parceiros comerciais internacionais, mas também entre os clientes através de redes e comunidades virtuais (BURT; SPARKS, 2003).

Segundo as análises feitas por Karavdic (2006), o *e-commerce* pode atuar de uma forma em que se adaptará cada vez mais ao seu cliente, através de fatores como: adaptação do produto, da promoção, à eficiência e velocidade perante a comunicação, da distribuição e sobre o preço. Com isso pode aumentar vendas em mercados internacionais através da presença simultânea em diversos tipos de mercados.

¹⁰ Vantagem competitiva está direcionada a elementos intrínsecos às próprias empresas, nomeadamente a sua capacidade para satisfazer as necessidades dos atuais e potenciais consumidores.

¹¹ Segue a tradução da citação mencionada: Em uma economia tradicional, baixos custos de produção, economias de escala e padronização são os principais princípios operacionais; a nova economia celebra tecnologia, serviços focados nos clientes e um nível sem precedentes de conexões entre diferentes entidades. Enquanto a economia tradicional favorece dimensões e questões físicas, a nova economia é afetada por relacionamentos, redes e informações. Seja a esta luz que pode ser observado que as pequenas empresas se tornariam um motor cada vez mais importante na nova economia (TSE E SOUFANI, 2003, p. 306).

¹² Economia de escala se refere aos fatores executados que resultam na redução do custo de produção de um determinado bem e serviço na medida em que a quantidade produzida aumenta.

No que revela os autores acima, fica condizente dizer que o *e-commerce* torna as características de atuação comercial em um patamar inovador, abrangente e mais comunicativo. Dessa forma uma aproximação das empresas com seus clientes ficarão mais consolidados na medida em que aconteça uma relativa adaptação entre ambos.

O *e-commerce* dá a possibilidade das empresas serem mais competitivas no cenário internacional, além de construir novas relações entre outras empresas, fornecedores e clientes, ao permitir um serviço individualizado aos participantes desse mercado, através de baixos custos direcionados as reais necessidades dos consumidores e um relacionamento mais próximo deles, independentemente da distância geográfica (DIONÍSIO et al., 2009).

Partindo do pressuposto de que o *e-commerce* realiza um processo de integração das diversas partes relacionadas, proporciona a redução de custos de forma eficiente e notável, é inerente dizer que o *e-commerce* poderá ampliar o processo de vendas no mercado internacional para as empresas, onde essas podem ganhar maior presença em diversos mercados através de uma comunicação mais próxima aos seus clientes e fornecedores, adotando uma maior eficiência operacional na redução de custos e tempo.

1.2.3 *E-commerce* como recurso estratégico para internacionalização empresarial

A adoção do *e-commerce* como ferramenta de internacionalização é explicada por diversos fatores relacionados às estratégias realizadas por cada empresa, observando certa influência de sua capacidade de recursos e competências, além da estrutura cultural e institucional que esta empresa esteja integrada.

Segundo Burt; Sparks (2003) o *e-commerce* atua de forma distinta de acordo com os diversos seguimentos empresariais, e por consequência disso a sua aplicação irá definir a comercialização de produtos ou prestação de serviços dos quais a empresa possua. Mediante isso, depreende-se que o seguimento de atuação atribuída ao tipo de produto vendido ou serviço prestado, como por exemplo – ser um produto de moda, ou de alimentação, a característica como o tamanho desse produto, a sua durabilidade e a questão de necessidade de compra dos clientes, influenciará na relevância da atuação do comércio eletrônico estabelecido.

Karavdic (2006) sustenta a afirmação de que ao levar um produto ou serviço para o campo digital, utilizando assim como estratégia de atuação, torna-se um incentivo

operacionalizar como forma de *e-commerce*, pois é através deste mercado que haverá uma ampla oferta de produtos aos clientes potenciais dispostos a realizar uma compra.

Diante da perspectiva de atuação do comércio eletrônico, Hajidimitriou; Azaria (2009) destacam o fato de que quando há concorrentes envolvidos atuando nesta área eletrônica, torna assim como um incentivo a adoção deste canal de venda por parte das empresas como forma estratégica de atuação. Sob essa ótica ganha particular relevância, adotar o *e-commerce* como estratégia, revelando uma condição inovadora de se ganhar novos mercados no cenário internacional, em que causará mudanças sobre um contexto mais competitivo, estratégico e cabível à internacionalização empresarial.

Entretanto, no parecer de Ghemawa, (2003) as empresas locais, exclusivamente as PME conseguem se destacar mais que as multinacionais através do recurso da *Internet*, uma vez que existe uma clara redução de custos de estratégias de internacionalização, e com isso os riscos se tornam menores, havendo um aumento em suas vendas, devido sua exposição em diversos mercados. Nesse contexto, o *e-commerce* oferece oportunidades inerentes às empresas, independente de ser pequena, média ou grande empresa, porém exige um plano estratégico e específico a cada uma delas.

Hajidimitriou; Azaria (2009) salientam que muitas vezes a capacidade estratégica perante uma PME para se internacionalizar via *e-commerce*, depende da observação de alguns elementos como a falta de recursos financeiros, falta de conhecimento da atividade, falta de recursos humanos especializados, falta de espírito empreendedor e pelo motivo do conservadorismo presentes a elas. Embora o *e-commerce* se apresente como uma oportunidade para as PME como forma estratégica de internacionalização, o que se observa na realidade, são as grandes empresas, investem mais em comércio eletrônico, pelo motivo de possuir mais recursos financeiros disponíveis (FILLIS et al., 2004).

Outros fatores como a falta de regulamentação pode ser um risco que impede muitas empresas a atuarem no comércio eletrônico, além da desconfiança dos consumidores e por eventuais fraudes nos pagamentos feitos são alguns dos pontos críticos que devem ser observados nesta atuação (YATES, 1998).

Por mais que o comércio eletrônico possa romper com barreiras geográficas, alguns autores alertam o fato de haver diferenças culturais neste cenário. Segundo o parecer de Hajidimitriou; Azaria (2009) torna-se fundamental a adoção de um *e-commerce* idealizado em várias línguas, dessa forma, o caminho para alcançar um sucesso nas vendas relativas à exportação se tornará possível.

O que importa, portanto, é verificar a presença desses fatores relativos à estrutura empresarial, além de fatores externos que são empregados como barreiras à possibilidade de internacionalização por parte das empresas em suas dimensões. Essa, porém, é uma tarefa que exige um estudo estratégico, bem observado por parte da empresa que esteja disposta a atuar neste seguimento tão diversificado e ao mesmo tempo tão restrito do comércio eletrônico.

1.3 Epistemologias das Relações Internacionais e os modelos teóricos de internacionalização empresarial relacionado ao *e-commerce*

O presente tópico contará com o embasamento teórico desta pesquisa, onde seu objetivo será demonstrar a importância do comércio internacional, enfatizando as instituições internacionais e as empresas privadas atuantes como atores transnacionais no universo das RI. Para esta finalidade serão abordadas as teorias de interdependência complexa e dos regimes internacionais, onde também irá expor uma análise dos principais modelos teóricos de internacionalização de empresas para relacionar ao *e-commerce* evidenciando diferentes perspectivas de análises sobre o tema deste presente trabalho.

1.3.1 Interdependência complexa

Alguns efeitos históricos acontecidos sobre a Segunda Guerra Mundial, seguido pela Guerra Fria resultaram em transformações significativas para a economia mundial, com isso proporcionou uma revolução sobre os discursos teóricos das RI, que diante dessas transformações, houve o surgimento de uma nova teoria em oposição às pressuposições da teoria realista. Trata-se do pensamento da interdependência complexa, cujo objetivo, propõe demonstrar a relação de novos atores atuantes de forma interdependente, além dos costumeiros Estados sobre a esfera internacional (RAMOS, 2006)

Para Keohane; Nye (1977), a interdependência se destaca sobre relações recíprocas entre atores ou países, enfatizando que onde ela está inserida, haverá custos recíprocos. Diante disto pode-se observar que a interdependência não necessariamente trará benefícios, mas também custos para os atores de sua relação.

Keohane; Nye (1977) justificam que o Realismo, sobre o prisma da interdependência complexa, é capaz de descrever alguns fenômenos inerentes das RI, entretanto se torna incapaz de analisar os processos da realidade internacional em um ambiente cada vez mais

independente. Diante disso, deu origem a teoria da interdependência complexa, onde destacam três principais características: (I) Surgimento de canais com a finalidade de interligar o Sistema Internacional (SI); (II) Inexistência de uma hierarquia entre os atores; (III) e cooperação voltada à resolução de conflitos.

Sobre os canais que interligam os atores, esses podem apresentar uma interação apenas sobre os Estados (interestaduais); uma interação entre os atores governamentais, relacionados internamente no Estado (transgovernamentais); e sobre uma interação entre qualquer entidade subordinada ou não ao Estado, realizado no seu interior (transnacional). Quando consta um acréscimo no grau de interdependência sobre os Estados, os atores transnacionais ganham mais força. Esses atores são considerados como instituições privadas, institutos internacionais, organizações transnacionais e grupos sociais (KEOHANE; NYE, 1977).

Segundo Keohane; Nye (1977) para o pensamento da interdependência complexa há uma influência direta sobre as decisões do Estado diante de: tomadores de decisão, burocratas e os atores transnacionais. Através desse sentido, observa-se que determinados grupos que são desconsiderados pelo realismo, como destacados anteriormente, se apresentam sobre uma significativa atuação no interior dos países, demonstrando sua importância.

A interdependência complexa segundo os autores Keohane; Nye (1977) se baseia em duas outras correntes teóricas das RI: O Realismo e o Liberalismo. No sentido do Realismo o SI trata-se de um ambiente anárquico, do que proporciona aos atores participantes desse sistema uma relação horizontal; No sentido do Liberalismo a base da interdependência complexa ocorre-se quando analisa a cooperação destinada como agente de resolução de conflitos, onde os canais citados anteriormente alcancem de um sentido de cooperatividade.

Ainda a corrente teórica de interdependência complexa de acordo com Keohane; Nye (1977) revela que a existência de novos temas que devam ser abordados e analisados nas RI, dentre eles questões como: Cooperação Internacional, Direitos Humanos, Integração Regional, Meio Ambiente e o Comércio Internacional.

O Comércio Internacional está intrinsecamente ligado aos Estados que praticam suas economias de mercados, cujo interesse final deste propósito está ligado à tomada de decisões com a finalidade de interesse particular em maximizar o seu bem-estar econômico geral de sua sociedade, implicando na ampliação de suas riquezas. O que afirma a corrente teórica da interdependência é que quanto maior for à atividade de COMEX desenvolvida em um Estado, maior será a sua dependência ao sistema global de comércio (KEOHANE e NYE, 1977).

A teoria da interdependência complexa destaca a importância da presença de novos atores atuantes no SI, dentre os quais: Organizações Não-Governamentais (ONG); Organizações Internacionais (OI), entidades de classe, empresas privadas e grupos sociais formados. Para Keohane; Nye (1977) as empresas privadas, possuem um significado de atuação estratégico para aproximar o Comércio Internacional aos Estados, dando ênfase a ampliação de suas riquezas e elevação do bem-estar de sua sociedade.

Através dessas premissas fica cabível destacar que o processo de internacionalização de empresas privadas está presente sobre os acontecimentos do Comércio Internacional no sentido da interdependência complexa, onde esta define que as empresas situadas em seus países de origem, podem proporcionar a este país um bem-estar econômico a sua sociedade, se lançando no cenário internacional. Nesse sentido as empresas privadas que atuam sobre um comércio eletrônico presente em ambiente virtual também se integra no conjunto de atuação estratégica de aproximação do Comércio Internacional aos Estados citado por Keohane e Nye.

1.3.2 Regimes Internacionais

O SI está repleto de interdependência, pois os Estados assim como atores transnacionais estão ligados a acordos para a mediação de conflitos somente quando são mutuamente dependentes, por exemplo, em uma relação multilateral, os atores estariam dependentes a eles próprios. Então simplificar o entendimento sobre a interdependência, está no fato do ator obter sua própria dependência mútua entre os membros da relação, isso nos aspectos de recursos, capacidades, benefícios, custos relativos e a simetria das relações (CEPALUNI, 2005).

A teoria de interdependência se relaciona aos regimes internacionais, pois ao mesmo tempo em que os Estados elaboram e definem suas agendas políticas, eles criam instituições no intuito de solucionar conflitos em situações de interdependência. Esses Estados buscam usar os regimes internacionais no sentido de potencializar seus ganhos ou reduzir suas perdas (CEPALUNI, 2005).

Para compreender o significado de Regimes Internacionais sobre as RI, o autor Krasner (1983) os define como:

Os regimes são definidos como um conjunto de princípios, normas, regras e procedimentos de tomada de decisão, implícitos ou explícitos, ao redor dos quais as expectativas dos atores convergem em uma dada área das relações internacionais. Os princípios são crenças sobre fatos, causalidades e retitude. As normas são padrões de

comportamento definidos em termos de direitos e de obrigações. As regras são prescrições ou proscições específicas para a ação. Os procedimentos de tomada de decisão são práticas para formular e implementar a ação coletiva (KRASNER, 1983, *Apud.* CEPALUNI, 2005, p. 59).

De acordo com a definição de regimes destacado por Karsner (1983) identifica-se que ele destaca os ‘atores’ transnacionais integrantes dessa perspectiva teórica, não apenas os Estados como principais, mas também as OI como o exemplo da Organização Mundial do Comércio (OMC¹³) como forma de regime. Segundo os dizeres do autor: “As normas são padrões de comportamento definidos em termos de direitos e de obrigações” (KRASNER, 1983, *Apud.* CEPALUNI, 2005, p. 59), do que contemplam as normas estabelecidas pela OMC para que os Estados possam fazer parte como membros efetivos de sua administração.

Para Herz; Hoffman (2004) os regimes internacionais trata-se de arranjos que os Estados ordenam para gerir as relações entre os mesmos em uma determinada área ou campo específico de atuação no SI, como por exemplo: “o regime de comércio, o regime monetário, os regimes de proteção de espécies animais e vegetais em perigo de extinção, o regime de navegação em oceanos ou o regime de comunicação postal” (HERZ; HOFFMAN, 2004, pp. 11-12).

Segundo Herz; Hoffman (2004), completando o sentido de Kasner sobre os regimes no que se remete aos princípios, os autores enfatizam que são “ideias gerais sobre como o mundo funciona, ou como ele deveria funcionar, e as normas estabelecem as obrigações e os direitos dos atores” (HERZ; HOFFMAN, 2004, p. 12). Destacam como elementos fundamentais dos regimes, além de citar que se houver uma mudança sobre os princípios ou normas de um regime, sua natureza de atuação se modificará, enfatizando que as regras e seus mecanismos decisórios referem-se ao seu próprio *modus operandi*.

Ainda em Herz; Hoffman (2004) destacam que em diversos casos os regimes internacionais produzem OI que se originam do resultado do surgimento de normas e possibilidades comuns; alguns são atuáveis através de um grupo de organizações, exemplo: com foco na proteção dos direitos humanos; outros são gerenciados de forma mais abrangente; e por fim alguns regimes associados a uma OI como é o caso do regime de comércio. Diante essas observações, é possível compreender que uma OI como a OMC, em

¹³ A OMC iniciou suas atividades em 1º de janeiro de 1995, até o momento, é considerado a principal instância de administração sobre o sistema multilateral de comércio mundial, BRASIL (2016).

suas atuações e administrações para com os seus Estados membros, está considerado em uma associação a uma forma de regime internacional, direcionado ao comércio internacional.

No que tange a OMC, seu objetivo é construir um marco institucional comum para o regulamento sobre as relações comerciais entre seus diversos membros associados, além de proporcionar um mecanismo de solução pacífica direcionada as controvérsias comerciais instauradas por seus Membros. A base legal de suas operações está presentes em acordos comerciais perpetuados por seus membros e atualmente se encontram em vigor, sendo sua responsabilidade criar um ambiente que permita a negociação de novos acordos comerciais entre os seus Membros, BRASIL (2016).

O debate sobre o *e-commerce* foi discutido na OMC, inicialmente em maio de 1998, através da Segunda Reunião Ministerial em que adotou a “Declaração Ministerial de Genebra para o Comércio Eletrônico Mundial¹⁴”, em que foram discutidas duas importantes decisões fazem parte de mencionada Declaração:

- I. O advento de um grande programa de trabalho como a finalidade de examinar as questões inerentes ao comércio eletrônico mundial;
- II. O aperfeiçoamento dos Membros da OMC em por em prática a não imposição de direitos aduaneiros ("moratória" sobre os direitos aduaneiros) sobre operações do *e-commerce*.

Segundo a OMC (1998) o termo "comércio eletrônico" entende-se como a produção, distribuição, comercialização, venda ou entrega de bens e serviços por meios eletrônicos. Dentro da declaração constam que o programa de atuação incluirá também consideração as questões relacionadas com o desenvolvimento da infra-estrutura para o comércio eletrônico.

Perante essas observações relativas à OMC e o comércio eletrônico, fica condizente compreender que a ponta de partida sobre as discussões de gerência internacional sobre o *e-commerce* ficou a par da Declaração Ministerial de Genebra para o Comércio Eletrônico Mundial, revelando que as decisões iniciaram-se a partir desta OI vinculada a uma forma de regime internacional.

¹⁴ Informações obtidas em: OMC. **Electronic commerce**. Disponível em: <https://www.wto.org/english/tratop_e/ecom_e/ecom_e.htm>. Acesso em: 15 nov. 2016.

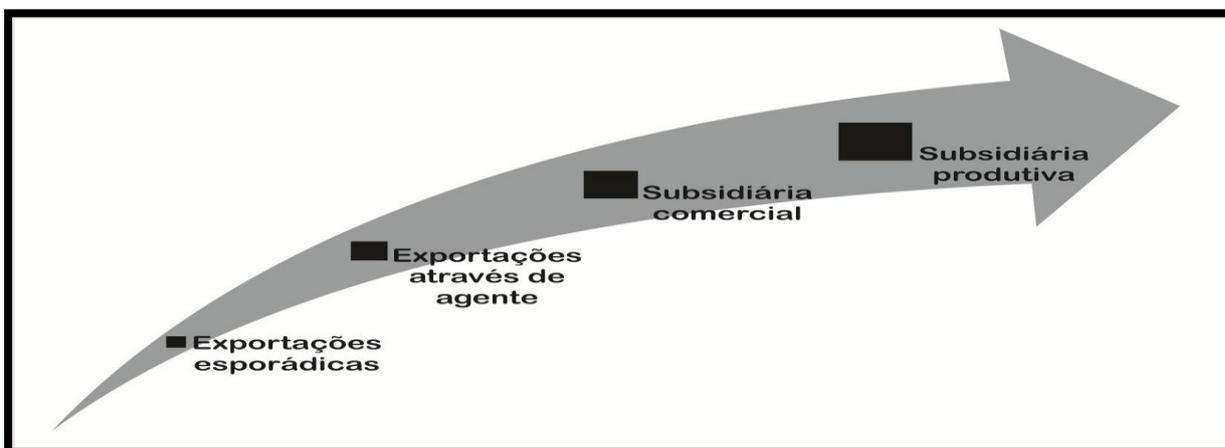
1.3.3 O modelo da escola nórdica de Uppsala

Em 1977, Johanson da University of Uppsala e Vahlne da Stockholm School of Economics publicaram seu trabalho através da Universidade de Uppsala, em que se tratava de um modelo de internacionalização gradual, relatando a forma como as empresas suecas internacionalizavam seus negócios. Com base nesse modelo, os pesquisadores levantaram pontos importantes, que serviram para caracterizar os processos cumulativos de aprendizagem, da qual apresenta uma complexa estrutura de recursos, competências e influências.

Para Gabrielsson; Kirpalani (2004) definem que uma das perspectivas da internacionalização pressupõe de uma abordagem comportamental, da qual tem sido apresentada através da escola de Uppsala e/ou a escola nórdica. Nesse sentido Andersen; Buvik, (2002) destacam que as teorias comportamentais atuam sobre a internacionalização como um processo que depende de atitudes, percepções e do comportamento dos executivos, ou seja, está pautado como um processo no qual intervêm de fatores não econômicos.

De acordo com o modelo de Uppsala, Johanson; Vahlne (1977) indicam três observações importantes a considerar sobre o processo de internacionalização: (I) falta de conhecimento como maior obstáculo para o processo; (II) durante o processo é importante o conhecimento adquirido através da experiência e (III) a empresa deve investir em recursos de forma gradual sobre o processo de internacionalização. Estes pressupostos então representados sobre uma sequência lógica apresentada na figura 1:

Figura 1. Sequência de penetração no mercado externo.



FONTE: Criação do próprio autor. Adaptado de Johanson; Wiedersheim-Paul (1975).

Como destacado na figura 1, em uma fase inicial, a teoria foi elaborada enfatizando que a internacionalização ocorre de forma gradual e incremental, feita em passos lógicos, ligados ao conhecimento adquirido nos mercados externos, em que seguirá quatro processos: (I) esporádicas atividades de exportação; (II) exportações através de agente; (III) instalação de subsidiária para atividade comercial e (IV) estabelecimento de subsidiária para produção no exterior (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

O caráter gradual e incremental destacado pelos autores se relaciona à distância psicológica, ou melhor, as diferenças entre países sobre suas culturas, o idioma e práticas negociáveis das quais geram incerteza e fazem com que a internacionalização empresarial ocorra de forma gradual à medida que os novos mercados vão sendo conhecidos.

De acordo com este modelo, para Johanson e Vahlne, (1977) a empresa atua com certa cautela, inicialmente entrar em mercados vizinhos em termos geográficos e culturais, e com o passar do tempo vai alterando o seu posicionamento com um maior comprometimento local, só após esse posicionamento a empresa se lança para mercados mais distantes.

Devido à falta de conhecimento do mercado exterior, à elevada possibilidade de risco e à elevada percepção da incerteza, leva as empresas a seguir este processo de uma forma gradual, considerando assim que o maior obstáculo para o processo de internacionalização trata-se da falta de conhecimento.

A abordagem de forma progressiva da internacionalização está direcionada ao *e-commerce*, uma vez que sua adoção permitirá que o conhecimento adquirido amplie mais rapidamente e o risco do investimento será minimizado (KARAVDIC, 2006). O *e-commerce* possibilita que as empresas poupem nos custos operacionais, como também possibilita a venda por exportação, um dos métodos menos custosos de internacionalização, (DIONÍSIO et al., 2009).

Além disso, para Fillis et al. (2003) o *e-commerce* permite a criação de fortes relações entre os parceiros comerciais, dos quais passam a se beneficiar através de ganhos de eficiência na comunicação, ganhos de poupança de custos e ganhos de tempo. Resumindo, a internacionalização via comércio eletrônico apresenta-se como uma estratégia de entrada mais rápida em mercados internacionais.

O modelo de internacionalização da escola de Uppsala é posteriormente aperfeiçoado, onde se afasta da sequência progressiva do aprofundamento da internacionalização. Acontece uma reformulação da teoria, levando em consideração que o mercado alvo proporciona à

empresa um amplo conhecimento, e com isso surgirá diferentes perspectivas sobre a forma de atuação (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Posteriormente os autores passam a considerar que a internacionalização podia ocorrer de forma muito mais acelerada através das relações comerciais entre os parceiros e por meio das redes (*networks*) estabelecidas. A escola de Uppsala evoluiu naturalmente seus pensamentos, onde Johanson; Vahlne, (1990) introduziram a idéia de redes (*network*), onde considera que a empresa deve ser analisada como estando inserida numa rede de relacionamentos.

Segundo Hilal; Herais (2003) a escola nórdica de Uppsala aborda três questões sobre a perspectiva de internacionalização empresarial: a distância psíquica, a internacionalização incremental e as redes (*networks*). O modelo de redes será abordado no próximo tópico a seguir, juntamente com sua relação com o *e-commerce*.

1.3.4 O modelo das redes (*networks*)

O Modelo de Uppsala de Johanson e Vahlne, publicado em 1977, por muitos anos foi a teoria aceita para definir o processo de internacionalização. No entanto, com a evolução das investigações científicas na área, o modelo foi objeto de reavaliações motivadas pelo fato de não considerar aspectos como a inovação tanto de processos como de produtos, a internacionalização feita cada vez mais rápida e as redes de cooperação (MOEN; GAVLEN; ENDRESEN, 2004; WEERAWARDENA et al., 2007).

Em outra perspectiva de análise sobre a internacionalização, a teoria das Redes foi desenvolvida em 1988 por Johanson e Lars-Gunnar Mattsson. A teoria foi considerada uma evolução da escola nórdica, em que seus autores propuseram um modelo de redes de relacionamentos, direcionados por decisões estratégicas tomadas pela empresa, de acordo com a forma de entrada e a seleção de mercado (HILAL; HEMAIS, 2003).

De acordo com Johanson; Mattsson (1988) as redes de relacionamentos empresariais, cumprem um papel importante sobre o processo de internacionalização. Como também o processo de internacionalização através do modelo de redes visa na empresa industrial, da qual evita iniciar os processos para um mercado desconhecido, em que esta empresa irá preferir desenvolver o processo através de uma interação com outras empresas, criando dessa forma um efeito de interdependência, que irá conduzir benefícios mútuos para ambas as empresas de uma mesma rede.

Porter (1985) identifica que no passado as empresas se pautavam por relações não cooperativas entre ambas, como também com os seus concorrentes, fornecedores e clientes. Porém no que destacam Nieto; Fernández (2006) hoje as empresas estão integradas em redes, e com isso, lhes permite a especialização em uma atividade específica, como também uma consequente maximização da eficiência, além de um aumento da capacidade de inovação.

Em resumo, os modos de internacionalização são o resultado do grau de internacionalização da empresa e do mercado ou redes em que ela irá atuar.

Johanson; Mattsson (1988) definem que, para uma empresa atingir uma posição confortável em uma rede internacional, é necessário considerar três modos de internacionalização, empregados sobre: (I) a ‘extensão’, opção em que a empresa estabelecerá acordos com novos parceiros estabelecidos, disponíveis em diversas redes nacionais, (II) a ‘integração’, onde se exerce através do aumento da coordenação entre posições, entretanto ausentes em redes nacionais e (III) a ‘penetração’, onde pode ocorrer através de uma escala de posições, aliada a um amplo comprometimento de recursos em redes externas, nas quais a empresa já possuía posições.

Desta forma, a estrutura da empresa difere segundo o seu grau de internacionalização e o grau de internacionalização do mercado em que se encontra. É neste sentido que Johanson; Mattsson (1988) propõem, de acordo com o seu grau de expansão internacional e da rede na qual está inserida, esquematizados na figura 2 a seguir:

Figura 2. Grau de internacionalização da empresa versus Grau de internacionalização do mercado.



FONTE: Criação do próprio autor. Adaptado de Johanson; Mattsson (1988).

Conforme destacado na figura 2, há uma caracterização das empresas em quatro estágios de internacionalização: Empresa Pioneira (*The Early Starter*); Solidária Internacional (*The Lonely International*); Empresa Retardatária (*The Late Starter*) e Uma de várias (*The International Among Others*). Esses estágios são apresentados entre maior ou menor grau de internacionalização da empresa e do mercado, ou seja, um terá maior (+) ou menor (-) grau de acordo com a sua posição na figura.

O’Keefe et al., (1998) estudaram as vantagens das empresas que adotaram uma ferramenta de *e-commerce* sendo classificadas como empresas pioneiras “*early starters*” - de acordo com o modelo de Johanson; Mattsson (1988), no uso desta ferramenta como recurso. Em suas análises, concluíram que as empresas mais proativas e rápidas na adoção do comércio eletrônico, usufruem das mesmas vantagens que as empresas “*early starters*” no alcance de novos mercados (internacionalização), porém descobriram que essas empresas possuíam a vantagem de os custos e riscos serem mais baixos.

As vantagens de ser uma “*early starter*” adotando um *e-commerce* estão definidas pela criação de laços sólidos de relacionamentos com clientes e fornecedores, através disso, esta empresa terá condições favoráveis à obtenção de fundos que segundo Yates (1998), podem ser investidos em tecnologia para favorecer a competitividade perante as concorrentes.

Overby; Min (2001) reúnem quatro fatores que consideram fazer da teoria das redes uma excelente ferramenta para explicar a internacionalização num contexto de *e-commerce*:

(I) Promover à colaboração, em um ambiente tecnológico, as relações são mais efetivas e eficientes; (II) Adoção de um sistema de valor entre as empresas para com os seus fornecedores, intermediárias e clientes; (III) As redes de relacionamentos (*networks*) se adéquam a evolução do ambiente de *e-commerce*, proporcionando aos participantes um envolvimento de forma mais rápida e eficiente (IV) O *e-commerce* envolve a transmissão e troca de conhecimentos e informações de forma hábil, promovendo o aumento da cadeia de abastecimento¹⁵ (*supply chains*) e a capacidade da empresa em sua rede (OVERBY; MIN, 2001).

Por mais que o modelo da escola nórdica de Uppsala de internacionalização seja importante na análise dos relacionamentos presentes na rede, ele não se aplica às empresas que possuam um rápido acesso às informações e recursos dentro das cadeias de

15 Cadeia de Abastecimento (*supply chain*) - é constituída pelo conjunto de organizações que mantém relações mútuas no sentido do início e do final da cadeia logística, criando valor na forma de produtos e serviços, desde os fornecedores até o consumidor final.

abastecimentos existentes. O que torna a teoria das redes, uma excelente explicação sobre a internacionalização em um contexto de comércio eletrônico. Pois está definida no *e-commerce* aplicado por uma empresa, em que seja necessária a adoção de medidas para estabelecer rápidas respostas, mesmo que sem a possibilidade de uma análise ou aprendizagem significativa. (Overby; Min, 2001).

2 O MARKETING ELETRÔNICO (E-MARKETING)

2.1 Conceito e atuação no *e-commerce*

O *marketing* eletrônico também conhecido como *e-marketing*, desempenha sua aplicação exclusivamente em ambiente virtual, é indicado como recurso estratégico e direcionado a proporcionar um diferencial competitivo para as empresas operantes do ambiente virtual, que possuam um *e-commerce*.

Como citado por Sheth; Eshgi; Krishnan (2002), Os profissionais de *marketing* controlavam o processo de trocas comerciais na era industrial, eram eles que iniciavam e controlavam esse processo. Em contra partida, na era da *Internet*, são os clientes que controlam este processo, são eles que definem as informações e seus interesses sobre o que necessitam, e determinam o quanto estão dispostos a pagar por determinado produto ou serviço.

Historicamente, o surgimento de novas prioridades e expectativas dos clientes resultou em novas oportunidades de negócio e estruturas de mercado. Os empreendedores atentos sabem que as prioridades dos clientes podem mudar em resposta as novas tecnologias. De tal forma, para o empreendedor, buscar aliar o seu negócio as novas ferramentas tecnológicas disponíveis atualmente pode resultar em grandes avanços e benefícios para o negócio (KALAKOTA; ROBINSON 2002, p. 16).

Em resumo, para que uma empresa mantenha e conquiste atender suas essenciais necessidades de sobrevivência, como por exemplo: a obtenção do lucro, ela deve ficar atenta nas evoluções tecnológicas inerentes do campo digital além de associar isso com análises sobre as necessidades advindas dos seus clientes.

Reedy; Schullo; Zimmerman (2001, p. 26) definem o “*e-marketing* como todas as atividades *online* ou eletrônicas que facilitam a produção e a comercialização de produtos ou serviços para satisfazer os desejos e as necessidades do consumidor.” Com isso, há uma compreensão sobre a importância das empresas estarem conectadas a rede mundial de computadores, uma vez que se mantendo on-line suas atribuições empresariais atingirão seus objetivos de uma forma mais fácil e rápida.

Diante disso, Kendzerski (2009, p.23), complementa que o “*marketing* eletrônico são todas as ações planejadas pelas empresas visando ampliar os negócios de forma sustentada”. Como também Limeira (2006, p. 10) salienta que o “*e-marketing* é um conjunto de ações

mercadológicas intermediadas por canais eletrônicos, em que o consumidor controla a quantidade e o tipo de informação recebida”.

Pode-se destacar que o *e-marketing* tanto na visão de Kendzerski (2009) como na de Limeira (2006) vem ganhando cada vez mais espaço e importância não apenas devido ao avanço da tecnologia em diversos setores, e sim por causa da mudança no comportamento dos consumidores atuais que usam a *Internet*, pois terão as informações necessárias como verdadeiro suporte nas decisões sobre os mais diversos aspectos de suas vidas. Usando-a não somente para encontrar o produto desejado, mas também para buscar o maior número possível de informações relevantes ao seu respeito.

Kotler (2009) enfatiza que com a Revolução Digital, abriu portas para que empresas novas e voltadas para nichos de mercado, com pouco capital, alcancem o mercado mundial. Ele também enfatiza que neste ciberespaço as ações feitas por profissionais de *marketing* se adaptem a esta era em que irá utilizar os processos pelos quais se identificam, comunicam e oferecem mais valor ao cliente.

Sob esta ótica, o *e-marketing* fica de portas abertas para as pequenas, médias ou grandes empresas, mediante um investimento sobre o relacionamento com seus clientes no campo de atuação virtual. Através disso, compreende-se que o *marketing* eletrônico apresenta certa vantagem em relação ao *marketing* tradicional, uma vez que seus custos são relativamente mais baixos comparados a investir em outros veículos de comunicação.

Reed (2012) faz uma análise em sua obra, onde verifica as vantagens do *e-marketing* em relação ao *marketing* tradicional através de métodos utilizados sobre as abordagens ao público destacados na figura 3, a seguir:

Figura 3. Métodos de *e-marketing* versus tradicional.



FONTE: Criação do próprio autor. Adaptado de Reed (2012, p.19).

De acordo com a figura anterior fica definindo que o *e-marketing* faz muito das mesmas coisas que o *marketing* tradicional faz, entretanto atua de modo mais barato e eficaz, além de alcançar maiores dimensões de públicos através de um direcionamento articulado sobre os métodos de memorização, consideração, conversão, compromisso e fidelidade respectivamente REED (2012).

Segundo Grützmann (2006) em seu artigo: *Afinal, o que é e-marketing?* Onde ele destaca que as modalidades do *marketing* eletrônico estão intrinsecamente ligadas aos produtos, necessidades de comunicação e estágio de evolução da organização inserida na *Internet*.

Alguns exemplos dessas modalidades que podem ser adotadas pelas empresas de acordo com as suas possibilidades e condições, serão destacados a seguir:

- Anúncios em Classificados Eletrônicos;
- *Banner*;
- *Intranet*;
- Links em outros *web sites*;
- Listas e Grupos (*newsgroups*) de discussão;
- Mala Direta Eletrônica (*e-mail*);
- Parceria com portal *web*;
- *Website* próprio da empresa, onde se estabelece à presença na *Internet*, com isso, todos os usuários poderão explorar informações e serviços disponíveis a eles.

O *e-marketing* pode oferecer diversas vantagens direcionadas para empresas em relação ao modo tradicional, Barreira e Lasalvia (2008) em sua obra expõem algumas, em que se destacam:

- O baixo custo empregado para anunciar na *Internet*, pois comparado ao custo de investir em rádio ou televisão, é menor, além de poder atingir um nível maior de potenciais consumidores;
- A formação de um banco de dados que resume diversas informações importantes sobre as necessidades, desejos e condições de pagamento que os clientes deixam ao acessar as páginas das empresas resultando em importantes e úteis noções para servir como base de estratégias posteriores;

- A adoção do *marketing* um a um, na qual a *Internet* permite a interatividade com cada cliente, a fim de saber sua opinião para que aconteça uma adaptação dos produtos ou serviços, revelando um forte diferencial competitivo perante o modo tradicional do *marketing*.

Para Torres (2012) com o crescimento da *Internet* foi possível perceber mudanças significativas no conceito tradicional do *marketing* até a concretização do *e-marketing*, a este também atribui um conjunto de estratégias e publicidades, onde serão direcionadas ao novo comportamento do consumidor quando estiver navegando.

É indiscutível dizer que o *e-marketing* em sua aplicação perante as empresas pode trazer benefícios concludentes mediante seu comprometimento e condições em investir na comunicação, através de recursos eletrônicos com seus clientes.

Observa-se com isso que a relação entre o *marketing* atuando em ambiente eletrônico pode ser associado a um local como o próprio *website* comercial da empresa, mas também através de canais estratégicos, e que neste sentido o *e-commerce* estará presente como facilitador agregado do *marketing* feito, para cumprimento dos objetivos da organização, como a aproximação dos cibernautas consumidores na hora certa e no momento certo.

Foi compreendido também que, para que um *e-commerce* possa proporcionar o cumprimento dos objetivos da organização empresarial, como a aproximação dos cibernautas consumidores na hora certa e no momento certo, é preciso à aplicação de canais estratégicos advindos do *e-marketing*. Com isso será possível alavancar os números do negócio da referida empresa que opta em adotar esta associação em uma forma estratégica de atuação.

2.2 Atuação como ferramenta de análise do *e-commerce*

Para apresentar a forma em que o *e-marketing* atua sobre o *e-commerce*, o presente tópico irá expor as condicionalidades sobre as empresas dispostas a direcionar a aplicação de canais, de estratégias e de ferramentas disponíveis através de conhecimento e planejamento antecipado para se cumprir de fato seus objetivos de ganho de clientes para uma empresa e assim alavancar os números de seu negócio.

Com o surgimento do *e-commerce*, diversos outros termos eletrônicos vieram a surgir, conforme William et. al (1971, p. 34, *Apud*. KOTLER; KELLER, 2006, p.489) deu origem ao

termo *e-business*, referindo-se ao uso de meios e plataformas eletrônicos com a finalidade de conduzir os negócios de uma empresa.

Ainda em Kotler; Keller (2006, p. 489) o *e-commerce* também deu origem ao termo *e-marketing*, referindo-se aos esforços da empresa para comunicar, informar, promover e vender seus produtos ou serviços na *Internet*.

Diante dessa expectativa o planejamento é necessário para a implantação de qualquer estratégia. Seja em uma pequena, média ou grande empresa, o profissional responsável pelo *marketing* eletrônico está sempre buscando satisfazer as necessidades dos consumidores e alcançar os objetivos da empresa ou do negócio.

Uma estratégia de análise importante nas atividades de atuação do *e-marketing* sobre o *e-commerce* trata-se da análise SWOT - *Strengths* (Pontos fortes do empreendedorismo) e *Weaknesses* (Pontos fracos e vulnerabilidades do *e-commerce*) avaliam os fatores internos da organização; *Opportunities* (Oportunidades apresentadas) e *Treats* (Ameaças que a loja virtual irá enfrentar) avaliam os fatores externos da organização.

Para Berkowitz et al. (2003), o objetivo da análise SWOT está na identificação dos fatores que afetam a empresa em sua organização, desenvolvendo forças essenciais, restaurando as fraquezas, encontrando as oportunidades expressivas e conter as ameaças que podem levar ao desastre.

Ainda em Berkowitz et al. (2003), a análise SWOT destaca que a não se trata apenas de aperfeiçoar a análise, mas também para transformar os resultados em precisas informações, capazes de direcionar as tomadas de decisões para ações específicas a fim de ajudar a empresa a se desenvolver. Sendo assim a base da gestão e do planejamento estratégico é uma das etapas imprescindíveis de um projeto de *e-commerce*.

Para Las Casas (2008) os canais de *e-marketing* também são conhecidos por canais de distribuição, trata-se de um conjunto de organizações que agem de forma sistemática em que se relacionam entre si, e tem como objetivo o desenvolvimento de determinadas funções de *marketing*, como é o caso de distribuição de produtos e serviços do produtor/empresa para o consumidor/cliente. Os canais de *e-marketing* atuam com a finalidade de facilitar o acesso de produtos ou serviços de uma determinada organização empresarial aos consumidores/clientes.

De acordo com Sung-Eui, (2005) o *e-commerce* oferece novas oportunidades como à entrega de diversas opções de canais estratégicos do *e-marketing* e desenvolvimento em novos serviços empresariais. Em um planejamento de *marketing* detalhado, a escolha dos

canais, deve se levar em conta a análise da concorrência do mercado, a definição de metas, os recursos disponíveis e o público-alvo a ser atingido.

A partir dessas informações, é possível estabelecer um posicionamento e um plano de ação detalhado para cada canal. No entanto, é preciso conhecer as ferramentas disponíveis para que as ações de *e-marketing* alcancem os resultados esperados. Através disso, para se obter uma boa campanha de divulgação é necessário também a compreensão, a dinâmica, as particularidades e o potencial de cada canal.

Alguns desses canais serão resumidamente destacados no quadro 1 a seguir:

Quadro 1. Canais estratégicos de marketing digital.

CANAL	DESCRIÇÃO
Google Adwords	<p>Este canal trata-se de um auto-serviço em que a empresa contratante gera um texto publicitário e escolhe as palavras-chave que possivelmente os usuários pesquisam no site de pesquisa do Google, em que observam o anúncio para serem direcionados ao site empresarial.</p> <p>Além da inserção das palavras-chave, os anunciantes podem ter um controle sobre a liberação de mais visibilidade no resultado das buscas, de acordo com seu investimento, ou seja, quanto maior for o investimento, mais alcance publicitário o site surgirá nas pesquisas.</p>
Google Adsense	<p>Este canal atua como uma adicional perspectiva de alcance para os anunciantes expor suas propagandas no ambiente virtual, não apenas na própria página de buscas do Google, mas se abrange em sites parceiros que aceitam inserir um pequeno código digital, e que permitem propagandas relacionadas com o seu contexto, podendo assim, ser mostradas para seus visitantes.</p>
	<p>O e-mail marketing é um canal estratégico que tem por função a divulgação da marca, o envio de ofertas, lançamento de produtos e/ou</p>

<p>E-mail Marketing</p>	<p>serviços e exposição de promoções.</p> <p>O baixo custo, a disposição de customizá-lo e o direcionamento sobre o público, além da potencialidade de fidelização de clientes em que estão entre as principais vantagens sobre seu uso, em um estabelecimento de um contato direto com o consumidor.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Seu objetivo seria conseguir que o consumidor: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Não apague o e-mail. ✓ Não coloque o e-mail como spam. ✓ Leia o assunto do e-mail e se interesse. ✓ Abra o e-mail e leia o seu conteúdo. ✓ Continue interessado em ler e-mails posteriores.
<p>Marketing de conteúdo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definição do público-alvo de forma clara e específica; ▪ Planejamento do conteúdo (produção de conteúdo que atraia o cliente); ▪ Alocação de Recursos (funcionários) para produção constante de conteúdo; ▪ Criação de um blog com conteúdo útil e relevante para o cliente; ▪ Divulgação constante do blog e monitoramento do número de acessos a cada postagem.
<p>Marketing nas mídias sociais</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação do perfil da empresa em diferentes redes sociais; ▪ Abastecimento do perfil da empresa nas redes sociais com os artigos do seu blog; ▪ Realização de um mapeamento dos principais blogs que falam sobre temas relacionados ao negócio da empresa; ▪ Produção de ações promocionais.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conjunto de ações de marketing digital que visam criar repercussão de uma mensagem de uma para milhares ou milhões de pessoas. ▪ Existem três grandes grupos de motivações que levam ao efeito

Marketing viral	viral: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Funcional: O uso do produto leva ao efeito viral. ✓ Pessoal: A pessoa tem algum interesse pessoal imediato. ✓ Emocional: A pessoa sente uma emoção, positiva ou negativa, forte e por isso manda a mensagem para outras pessoas.
Publicidade online	A publicidade online envolve várias mídias e tecnologias, como os banners, banners interativos, podcasts, vídeos, widgets e jogos online. Criação de banners interativos. Criação e veiculação de campanhas de links patrocinados no Google e em outras ferramentas de busca, como o Bing e o Yahoo. Criação de vídeos que reflitam e atendam os interesses do consumidor em relação ao negócio da empresa.
Monitoramento	Conjunto de ações de marketing digital que visam acompanhar os resultados das estratégias e ações visando aprimorar o marketing e sua eficiência. Utilização de ferramentas como o Google Analytics para monitoramento de sites.

FONTE: Criação do próprio autor. Adaptado de Torres (2010, *Apud.* TIGRE; NORONHA, 2013).

De acordo com Rosenbloom (2002) os canais do *e-marketing* em seu modo de utilização, estão atribuídos ao uso da *Internet* de tal forma que o mercado-alvo disponibiliza de acesso a computadores ou outras tecnologias compatíveis, do qual possa se dispor a comprar e favorecer uma transação de compra por meio eletrônico. Através do *e-commerce* a distribuição de canais do *e-marketing* ganhou destaque, na medida em que proporciona a comodidade das pessoas pesquisarem preços sem sair de casa.

Com isso ampliou a concorrência, além de facilitar a pesquisa de mercado entre os consumidores, mais também às organizações empresariais, visto que apenas um funcionário possa dar conta de efetuar a pesquisa de preços com os demais concorrentes do mercado.

Rosenbloom (2002) destaca em sua obra as desvantagens que os canais de *e-marketing* possam oferecer aos consumidores e as empresas, conforme indica no quadro 2:

Quadro 2. Desvantagens que os canais de e-marketing oferecem aos consumidores e empresas.

DESvantáGENS	DESCRiÇÃO
<p>Demora no atendimento dos pedidos e na logística</p>	<p>O processamento de dados ocorrido na internet é feito por elétrons, e não um produto físico, diante disso, depois de efetuado um pedido pelo cliente, é necessário o procedimento de separação da mercadoria, onde entra a parte logística de entrega do produto. Entretanto há exceções, como a entrega de músicas, arquivos, passagens aéreas e investimentos financeiros que geralmente são feitas de imediato;</p>
<p>Desordem, confusão e incomodo na rede</p>	<p>A quantidade de <i>web sites</i> empresariais de varejo disponível no ciberespaço proporciona certa desordem e confusão, uma vez que os varejistas encontram uma difícil tarefa de não se perderem nesse caos. Muitos <i>web sites</i> possuem informações incompletas, complexas ou obsoletas que são expostas aos consumidores internautas navegantes da rede;</p>
<p>Falta contato com o produto real e a posse não é imediata</p>	<p>Não existe um contato direto dos consumidores o com o produto, ou seja, eles não podem ser tocados ou sentidos no momento da compra. Como também não serão entregues de imediato, similar ao processo de compras feitas por telefone ou por catálogo;</p>
<p>Motivos pessoais e sociais para ir às compras</p>	<p>Alguns motivos pessoais e sociais são levados em consideração do que o simples consumismo. Alguns deles estão empregados na gratificação pessoal, no conhecimento de novas tendências, na prática de atividades físicas, na oportunidade de fugir da vida cotidiana e na pretensão de ter um novo produto.</p>
<p>Preocupação com a segurança</p>	<p>Está relacionado a comprar produtos em duvidosas empresas que muitas vezes só atuam na internet. Outra observação está sobre o fornecimento de dados pessoais como os números de documentos</p>

	peçoais e do cartão de crédito, por exemplo. Estudos indicam que cerca de 70% das pessoas, preferem não fazer compras pela internet revelando essa preocupação.
--	---

FONTE: Criação do próprio autor. Adaptado de Rosenbloom (2002).

Diante das informações expostas, compreende que os canais do *e-marketing* possuem suas vantagens e desvantagens como qualquer outro canal de divulgação, seja ele em ambiente físico ou virtual. Os canais são importantes, pois é através deles que os produtores e empresas permitem disponibilizar seus produtos ou serviços para seus clientes em lugares de acesso mais facilitado como é o caso da *Internet*. Uma das vantagens dos canais do *e-marketing* para os fabricantes, é que estes conseguem escoar as suas produções (LAS CASAS, 2008).

No mundo virtual o comércio eletrônico disponibilizou vários termos presentes em sua dimensão, esta associação deliberou a oportunidade das empresas serem mais competitivas e dinâmicas na medida em que elas investem em *e-marketing*, estando aptas ao desenvolvimento de fatores que proporcionam um diferencial inovador sobre as atuações analíticas em favor do *e-commerce* trabalhado pela organização empresarial. No entanto, existem desvantagens encontradas ao decorrer da aplicação desses fatores, que podem ser superadas com planejamento estratégico, para que assim possa alcançar os objetivos, como por exemplo, mais vendas e obtenção de lucro, aumentando os números do negócio.

3 O MERCADO VIRTUAL DE ARTIGOS ESPORTIVOS

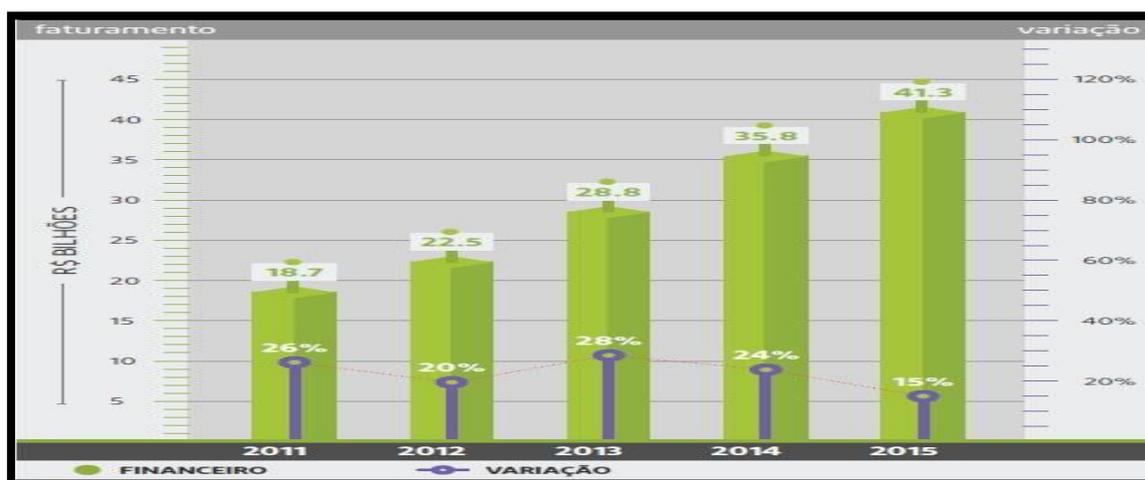
3.1 O mercado eletrônico brasileiro

O presente tópico irá expor um breve panorama sobre informações referentes ao mercado eletrônico brasileiro, passando por informações sobre faturamento, quantidade de pedidos emitidos sobre os produtos, comércio varejista *on-line*, e os fatores que impulsionam o crescimento financeiro das atividades comerciais eletrônicas.

Em atuação no Brasil, o relatório *Webshoppers*¹⁶ sobre a iniciativa da E-bit / Buscapé Company, apresenta o banco de dados mais sólido sobre o *e-commerce*. De acordo com os dados coletados de sua 33ª edição divulgado em 2016, para o ano de 2015 o comércio eletrônico brasileiro faturou aproximadamente R\$ 41,3 bilhões, e obteve 106,5 milhões de pedidos realizados, alcançando a sua maior marca até o presente relatório feito (E-BIT, 2016).

Segundo o relatório citado anteriormente, os fatores como o crescimento do acesso à *Internet*, o impulso das compras de aparelhos de telefonia móvel e a tendência de redução dos preços sobre os *smartphones*, influenciaram um crescimento continuado sobre o faturamento desde o ano de 2011 até o ano de 2015, conforme o gráfico que será apresentado, incluindo a escala de variações percentuais que serão analisados posteriormente:

Gráfico 1. Total de faturamento no *e-commerce* – (Em bilhões).



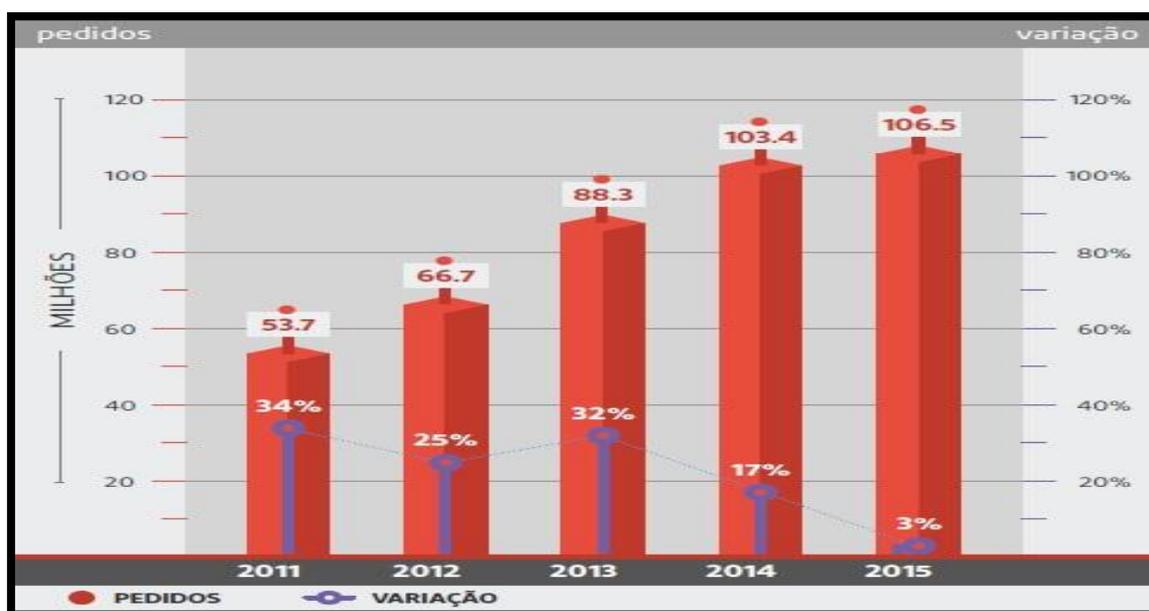
FONTE: E-BIT / BUSCAPÉ (2016).

¹⁶ *Webshoppers* – Trata-se de um relatório no qual são analisadas a evolução do *e-commerce*, as tendências, as estimativas, as mudanças de comportamento e as preferências dos e-consumidores, indicando assim para onde o mercado caminha e contribuindo para o entendimento e desenvolvimento do setor. – Informações obtidas do próprio relatório, disponível em: <http://img.ebit.com.br/webshoppers/pdf/33_webshoppers.pdf>.

O gráfico 1 apresenta os números referentes ao financeiro e suas variações percentuais, onde se observa uma elevação em 2011 de R\$ 18,7 bilhões para R\$ 41,3 bilhões em 2015. Destacando uma variação dos valores em uma alta na receita de faturamento do comércio eletrônico no Brasil de aproximadamente 115%. Ainda no gráfico pode-se perceber que houve relativa queda de 24% em 2014 (com R\$ 35,8 bilhões) para 15% em 2015 (com 41,3 bilhões). Indicando que apesar do ritmo de compras sendo desacelerado, mediante fatores provenientes do momento econômico desfavorável ao consumo, o *e-commerce* apresentou um crescimento em ascensão de faturamento em 2015.

Quanto à quantidade de pedidos é possível observar que o mesmo evoluiu de 53,7 milhões de pedidos no ano de 2011 para aproximadamente 107 milhões em 2015. Demonstrando com isso um crescimento de aproximadamente 100% como pode ser visto no gráfico 2 seguinte:

Gráfico 2. Total de pedidos no *e-commerce* – (Em milhões).

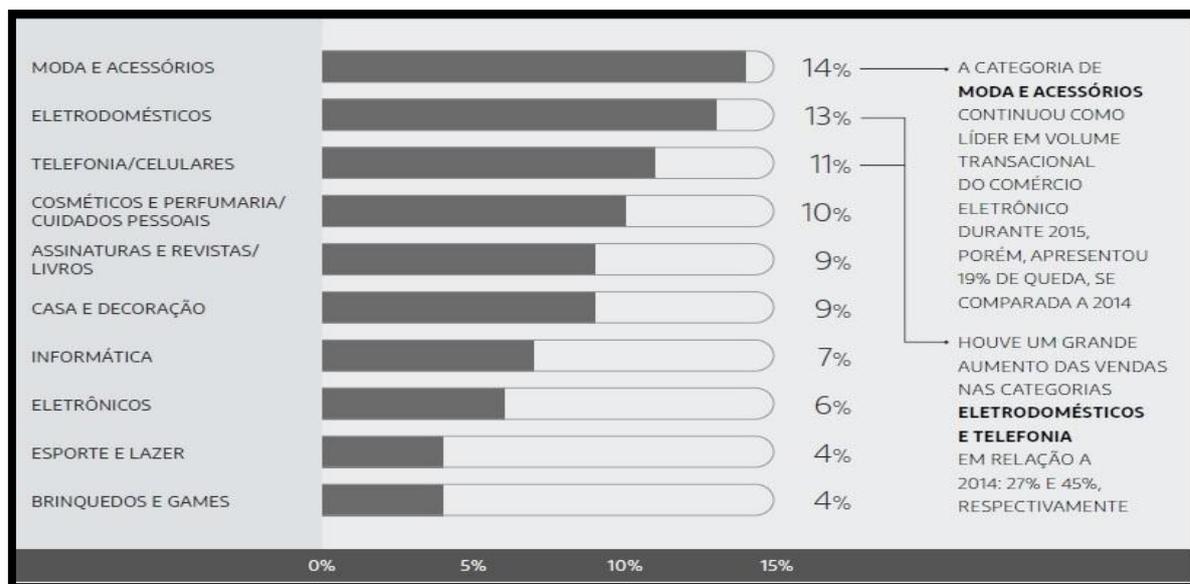


FONTE: E-BIT / BUSCAPÉ (2016).

O gráfico 2 acima apresenta um crescimento sobre os números referentes aos pedidos seguidos entre os anos de 2011 a 2015. No entanto, também se observa que o comércio eletrônico brasileiro pela primeira vez registrou um baixo crescimento em seu volume de pedidos referente em 2015 (com 106,2 milhões de pedidos), o acréscimo no número foi de apenas 3% em relação ao ano de 2014.

Ao que se refere às vendas do *e-commerce* por categorias pode ser visto na figura 5 a seguir:

Figura 4. Categorias mais vendidas em 2015 – (Em volume de pedidos).



FONTE: E-BIT / BUSCAPÉ (2016).

A figura 4 acima destaca o volume de pedidos feitos no mercado virtual, em que ganha destaque sobre o comércio eletrônico de moda e acessórios como a categoria líder em volume transacionado de pedidos durante o ano de 2015, entretanto houve um regresso comparado sobre os números de 2014 em 19%. Através desta análise pode-se perceber que o comércio eletrônico de artigos de moda e acessórios, além de eletrodomésticos e telefonia, apresenta-se entre as três maiores categorias em volume de pedidos. Com isso, depreende-se que o comércio eletrônico de artigos esportivos se encontra presente na categoria de destaque.

O mercado virtual brasileiro esteve passando por um processo de crescimento desde 2011 em comparação sobre as vendas do varejo restrito¹⁷ do país, porém acumulou uma queda de quase 4% no ano de 2015, segundo estimativas divulgadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). De acordo com o índice *Net Promoter Score*¹⁸ (NPS), o

¹⁷ Varejo Restrito – Tratam-se do volume de vendas que exclui veículos e motos, partes e peças, combustíveis, materiais de construção dentro de todo o varejo nacional. O IBGE é o responsável pela divulgação sobre as intenções do varejo restrito através da Pesquisa Mensal do Comércio (PMC).

¹⁸ *Net Promoter Score* (NPS) se trata de uma metodologia criada por Fred Reichheld, nos EUA, com o intuito de realizar a mensuração do grau da satisfação e da fidelização dos clientes de qualquer tipo de empresa, para que a partir do resultado mensurado a empresa possa oferecer uma resposta mais rápida às indagações dos clientes.

mesmo ano também houve um registro das melhores taxas de satisfação dos internautas consumidores brasileiros. Com este resultado, foi visto o surgimento de diversas novas empresas, no que gerou um cenário competitivo entre elas, atribuindo mais exigência e profissionalismo por parte dos operadores de *marketing* no intuito de oferecer aos usuários uma boa experiência tanto no ato da compra quanto na pós-venda (E-BIT, 2016).

Ainda com a situação de crise político-econômica, o comércio eletrônico gerou oportunidades para que os brasileiros adquirissem seus produtos, levando em consideração que a *Internet* permite uma rápida e eficiente comparação de preços para os consumidores, dos quais compreendem sobre este fato, e que conseqüentemente obterão uma boa compra com o melhor custo-benefício sobre suas aquisições. Além de uma relevante melhoria nos serviços dos *websites* comerciais, no que resultou em um aumento da confiança dos consumidores, proporcionando um aumento no faturamento para 2015 (E-BIT, 2016).

Segundo o relatório mencionado anteriormente, os fatores que influíram no crescimento do volume financeiro estão relacionados ao crescimento do tíquete médio¹⁹ gasto pelos consumidores, onde se destacam quatro deles:

- I. As categorias que constam um maior valor agregado obtiveram um aumento do volume de vendas, entre elas, estão os eletrodomésticos e aparelhos smartphones;
- II. Redução do percentual de frete grátis oferecido pelas lojas;
- III. Mudança no perfil dos consumidores, com redução do percentual de consumidores da classe C, formados por pessoas com renda de até R\$ 3 mil mensais;
- IV. Elevação nos preços: o índice FIPE/Buscapé registrou que os preços dos produtos no comércio eletrônico subiram 8,94%, em 2015.

No que consta no relatório *Webshoppers*, as perspectivas para o mercado virtual brasileiro são positivas, levando em consideração o fator da confiança perante os consumidores no ato da compra em ambiente eletrônico, sobre as novas gerações, que estão iniciando no mercado de trabalho atualmente e que já nasceram em tempos de *Internet*, como também sobre os investimentos estrangeiros que não apenas são direcionados através de

Com isso, irá proporcionar a volta da compra, indicações e outras ações que contribuam para o crescimento de uma empresa. Sua ampla utilização se deve a simplicidade, flexibilidade e confiabilidade da metodologia.

¹⁹ Tíquete Médio: trata-se do valor médio estabelecido pelo volume do faturamento feito, e dividido pelo número de pedidos realizados em um determinado período de tempo (dia, mês, ano). Levando em consideração que de um total de R\$ 41,3 bilhões de faturamento, dividido por 106,5 milhões de pedidos, no ano de 2015 o tíquete médio do ano chegou ao valor de R\$ 388,00.

recursos, mas que hoje atribuem com mais inserção de conhecimento e tecnologia. De acordo com o relatório, a estimativa para o mercado eletrônico brasileiro para o ano de 2016 apresentará um crescimento na base de 8% em relação a 2015, atingindo um faturamento em torno de R\$ 44,6 milhões (E-BIT, 2016).

O mercado eletrônico brasileiro apresenta certa ascensão em relação aos indicadores de faturamento e de pedidos para o ano de 2015, mesmo com o surgimento de alguns percalços político-econômicos no que resultou em uma relativa queda de variação nos indicadores, ainda assim se mantêm positiva suas perspectivas para os anos seguintes.

3.1.1 O comércio eletrônico de artigos esportivos

O mercado eletrônico brasileiro abrange diversos campos de atuação varejista, dentre eles como visto anteriormente, a principal categoria em volume transacional de pedidos está direcionado a moda e acessórios, categoria esta que abrange os artigos esportivos, destacando seu potencial de atuação no setor onde apresenta algumas relevantes empresas responsáveis por movimentar um grande faturamento neste comércio.

A empresa Dafiti, possui um dos maiores comércio varejista *online* de moda e acessórios no país, entre seus produtos os artigos esportivos estão inseridos. Em 2011, a Dafiti apresentou um faturamento de aproximadamente R\$ 400 milhões, a empresa atua com cerca de 700 funcionários e mudou de sede três vezes por motivos de adequação ao seu crescimento. Sua criação foi fruto do empreendedorismo de três jovens europeus e um brasileiro residente na Alemanha há 20 anos. Malte Horeysek, Malte Huffmann, Thibaud Lecuyer e Philipp Povel dos quais no início do negócio tiveram a idéia de colher o máximo de fornecedores de calçados nacionais, no intuito de criar um portfólio variado de marcas, onde realizou suas operações em um escritório de 20 metros quadrados na Zona Sul de São Paulo (ARAGÃO, 2012).

Em maio de 2011 com o lançamento do *website* da empresa, sua primeira ação foi lançar cerca de 500 banners publicitários na rede através dos canais de *e-marketing*, divulgando a loja na *Internet*. Em 2012 a Dafiti já possuía cerca de 3,6 milhões de visitantes em seu portal, contando com mais de 25 mil produtos à venda, incluindo 140 marcas de calçados integrados ao seu negócio. Com o uso de canais de *e-marketing* como o caso da aplicação do *marketing* viral em sua plataforma de *e-commerce*, apostou em estratégias pouco inovadoras, porém proporcionou destaque no mercado eletrônico brasileiro (ARAGÃO, 2012).

A Dafiti possui o investimento de um fundo estrangeiro, o chamado *Rocket Internet*, já conhecido por investir em empresas que atuam na *Internet*. Calcula-se que o grupo tenha fornecido R\$ 50 milhões para a varejista Dafiti. Segundo Lecuyer, o diretor de operações da empresa acredita no potencial de crescimento do mercado brasileiro e afirmou em entrevista para a Revista Exame: “Cerca de 20% de nossos clientes estão comprando pela primeira vez na *web*” (ARAGÃO, 2012).

Outra empresa varejista de materiais esportivos é a Centauro, foi fundada por Sebastião Bomfim Filho, em Belo Horizonte – MG no ano de 1981. Também é o fundador do Grupo SBF, detentor das marcas Almax Sports, By Tennis e a Centauro, o grupo também é operador das lojas Nike Store no Brasil. A Centauro pleiteou um faturamento dentro do mercado brasileiro físico de R\$ 2,6 bilhões (AMORIM, 2015).

Relançou sua loja em ambiente eletrônico no ano de 2012, e em 2014 obteve um faturamento de R\$ 380 milhões com o seu portal na *Internet*. A meta para o ano de 2015 é chegar a R\$ 500 milhões, ela prevê a sua liderança no setor de materiais esportivos *online* nos anos posteriores. Seu plano é usar a rede de lojas físicas como um trunfo para ganhar mais agilidade e reduzir os custos do seu portal (AMORIM, 2015).

A empresa Centauro prepara cada uma das suas 187 lojas físicas para funcionar como um pequeno centro de distribuição espalhados em diversos cantos do país. Assim, um cliente de Fortaleza ao realizar sua compra online, poderá receber seu produto em poucas horas na sua casa, ou optar em retirar o produto na própria loja (AMORIM, 2015).

No que se refere à empresa *Netshoes*, sua primeira instalação física foi em um estacionamento vendendo sapatos e tênis, mais adiante em 2007 suas operações se reservou exclusivamente em ambiente eletrônico, em 2009 seu faturamento foi de R\$ 155 milhões, e até dezembro de 2012 estima-se que a meta de vendas deva bater a cifra de R\$ 1 bilhão, resultado de fortes investimentos em *marketing* no ambiente físico como também no virtual em diversificadas formas de divulgações e inovações (VIEIRA; FELITTI, 2012).

Ela também possui investimentos advindos do exterior e suas proporções incluem duas atuações no mercado internacional e possui um vasto número de itens em sua prateleira eletrônica (VIEIRA; FELITTI, 2012).

Devido seu potencial formado e experiência de mercado em operações eletrônicas no Brasil e na América Latina, a *Netshoes* idealizada no ramo de materiais esportivos e na categoria de moda e acessórios, se trata de um *case* de sucesso, exemplo e inspiração para outras empresas que também adotam o *e-commerce* como ferramenta estratégica, aliado aos

fatores de *marketing* utilizados no intuito de ganhar espaço no mercado nacional como também para se direcionar ao mercado internacional.

3.2 O case *Netshoes* do Brasil e seu processo de internacionalização

3.2.1 Breve história e informações institucionais da empresa *Netshoes*

O presente tópico irá expor um pouco da trajetória histórica e institucional da empresa *Netshoes*, onde será nosso objeto de estudo neste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), pois se trata de um *case* de sucesso idealizado no mercado virtual brasileiro, contando com proporções de atuação na América Latina através de seu processo de internacionalização. Seu compromisso está voltado na inovação, praticidade, agilidade e sobre o bom relacionamento com o consumidor. O grupo iniciou sua atuação especializada em artigos esportivos no ano 2000, através do seu fundador e Chefe Executivo de Ofício (CEO) - Márcio Kumruiam e são apontados como o maior *e-commerce* de artigos esportivos do mundo.

A empresa possui mais de 2 mil colaboradores, foi 4 vezes reconhecida como uma das 150 melhores empresas para se trabalhar, sendo uma das 100 marcas de maior prestígio do Brasil, contando com mais de 40 mil artigos esportivos, mais de 300 marcas e produtos exclusivos, considerada a 5ª maior marca de varejo do mundo na rede social Facebook, com mais de 10 milhões de fãs nas redes sociais, 30 lojas online na América Latina e mais de 40 prêmios nos últimos três anos anteriores a 2016 (DESIDEIRO, 2016).

A empresa também conta com informações que serão apresentadas no quadro 3 a seguir, onde consta um resumo cronológico sobre o seu conhecimento institucional desde o ano de sua fundação até o ano de 2014:

Quadro 3. Resumo cronológico e institucional da empresa *Netshoes*.

ANO	ACONTECIMENTOS
2000	Lançamento da primeira loja física em São Paulo.
2002	Primeiro passo online.

2004	Operação online cresce mais rápido que a loja física.
2007	Empresa atua 100% de suas operações online / Primeiro Centro de Distribuição (CD) próprio em Barueri – SP / 100 pedidos por dia.
2008	Início do projeto de lojas parceiras online.
2009	Atendimento 24 horas e 7 dias por semana / Investimento da Tiger Global Management.
2011	Lançamento das operações: Argentina e México / Primeira plataforma móvel por aplicativo / Segundo CD próprio em Itapevi – SP / Representante Oficial da <i>National Basketball Association</i> (NBA) na América Latina.
2012	Investimentos da Temasek Holding, Iconiq Capital e Kaszek Ventures / Terceiro CD próprio na grande Recife – PE.
2013	Reconhecida como o maior <i>e-commerce</i> de artigos esportivos do mundo. Fonte: Internet Retailer / Reconhecida como uma das empresas mais inovadoras da América do Sul. Fonte: Fast Company.
2014	Nova identidade de marca global, com referência durante a realização do maior evento de futebol do mundo – FIFA WORLD CUP / Investimento do GIC / Lançamentos de marcas proprietárias / 30.000 pedidos por dia.

FONTE: Criação do próprio autor. Extraído de Desideiro (2016).

A empresa, fundada em fevereiro de 2000, hoje mantém suas operações exclusivamente na *Internet*, mas chegou a possuir duas lojas físicas, abriram filiais em academias e já atuou em *shopping centers* da grande São Paulo.

Foi a partir do ano de 2007, que tomaram a decisão de invadir o comércio eletrônico onde descobriu o potencial de se atuar exclusivamente *online*, traçando uma trajetória de sucesso que proporcionou uma evolução institucional sobre um *case* único da *Internet* brasileira (VIEIRA; FELITTI, 2012).

A empresa possui uma séria atuação no comércio eletrônico no Brasil, e em 2013 foi reconhecida como o maior *e-commerce* de artigos esportivos do mundo, segundo a *Internet Retailer*²⁰, além de ser reconhecida como uma das empresas mais inovadoras da América do Sul, segundo a *Fast Company*,²¹ como foi expostas no quadro 3 anterior.

Para entender melhor sobre as razões para o sucesso da *Netshoes*, observar o quadro 4 a seguir:

Quadro 4. Seis razões para o sucesso da *Netshoes*.

RAZÃO	DESCRIÇÃO
Treinamento Interno:	Em vez de logo sair contratando especialistas, a <i>Netshoes</i> prefere “criar” seus profissionais. Para isto, investe em aprimoramento profissional, com carga de horas destinadas a treinamentos.
Remuneração Agressiva:	A empresa direciona muito bem as remunerações para os seus profissionais no intuito de mantê-los no trabalho.
Publicidade na TV e nos Times de Futebol:	Para atingir um público fora da <i>Internet</i> . A <i>Netshoes</i> investe no poder do futebol na TV, com os anúncios também feitos nos intervalos das partidas, além de estar estampada nas camisas dos jogadores.
Atendimento ao Consumidor:	A empresa possui um baixo número de reclamações dos consumidores, em 2011 foram 245. Quando o consumidor reclama, a empresa tem até 12 horas para responder e resolver o caso.

²⁰ *Internet Retailer* – Atualmente é a *Vertical Web Media* (VWM), se concentra em fornecer inteligência de negócios para o mercado e considerada a maior editora no campo de e-commerce do mundo.

²¹ *Fast Company* – Considerada a marca líder de mídia de negócios progressivo do mundo, com um foco editorial exclusivo na inovação em tecnologia, ética econômica, liderança e design. direcionada a líderes de negócios mais progressivos.

Entrega Ágil:	A empresa dispõe de uma agência dos Correios dentro do seu próprio CD e relações próximas com parceiros logísticos, conseguindo entregar até 90% das compras em até 48 horas.
Primeira Troca Gratuita:	A <i>Netshoes</i> entende que na hora de comprar roupas e tênis é preciso provar e para isso dispõe de fazer a troca gratuitamente uma vez caso for necessário para o cliente.

FONTE: Criação do próprio autor. Extraído de Vieira; Felitti (2012).

Pioneira no ambiente digital, ela acompanhou as evoluções do comércio eletrônico no Brasil, no que proporcionou em seu portal a aplicação do *marketing* eletrônico em suas operações. Através disso, o portal foi um dos primeiros *e-commerces* a atuar sobre um serviço de personificação de dados, no qual as avaliações e características sobre o perfil dos usuários são coletadas de modo a direcionar produtos que mais se aproximam aos seus gostos e preferências, onde serão visualizados no momento do acesso. Esta aplicação deliberou ao consumidor uma melhor e mais atrativa navegabilidade de acordo com os itens de seu interesse (DIAS, 2011).

A *Netshoes* também visou fomentar o esporte nacional, onde tem investido neste seguimento para atingir seu objetivo de ganho e projeção dos consumidores adeptos do futebol nacional. Entre os times de futebol que ela tem patrocinado se inclui o Santo André de 2009 a 2010, (no campeonato paulista), patrocínio com a equipe do Santos, além do Atlético-PR e o Bahia. Também se tornou patrocinadora do Novo Basquete Brasil (NBB) (DIAS, 2011).

A empresa realizou um forte trabalho de *marketing*, em que apareceu cada vez mais em placas de publicidade nos estádios de futebol, com o intuito de ampliar sua visibilidade perante novos potencial consumidores. Também foi encomendada pela agência F.Biz a sua primeira propaganda de TV. Esta estratégia de *marketing* lhe rendeu grande exposição não apenas durante os jogos das partidas, mas também nos intervalos comerciais. Com estes artefatos de campanhas publicitárias, a empresa atraiu consumidores novatos e torcedores para o seu portal na *Internet* (VIEIRA; FELITTI, 2012).

Alguns dos principais desafios da trajetória da *Netshoes* foram comentados por Marcio Kumruian no CEO Summit 2013, publicado no site da Endeavor Brasil. Ele destacou que um

dos maiores desafios foi conseguir expandir os negócios associadamente com o crescimento da demanda. A elevação das vendas foi um acontecimento constante, em que foi preciso manter a qualidade dos serviços para se conquistar o sucesso. Além do fato que o mercado cobrava mais inovação, diante disso criou um *e-commerce* para calçados no país, coisa impensada até então. O aprimoramento do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) foi um desafio a ser superado pela empresa, pois era considerado como uma das principais queixas de consumidores, além do fator logístico que proporcionava certo atraso nos pedidos dos consumidores, caso resolvido com a instalação da nova sede dos Correios em uma de suas centrais de abastecimento. (ENDEAVOR, 2013).

Ainda no CEO Summit 2013, Kumruian destacou sobre o forte crescimento da empresa em 2009 para 2010, promovido pelos investimentos advindos do exterior, especialmente pelo fundo americano Tiger Global Management que impulsionou o faturamento da empresa em 2009 para R\$ 155 milhões, em 2010 para R\$ 360 milhões e em 2012 para R\$ 712 milhões. Salientando que o perfil do investidor estrangeiro não comprometia a administração da empresa, permitindo que suas rédeas fossem tomadas exclusivamente sobre a própria *Netshoes*, além do benefício de manter um *network* favorável para a troca de conhecimentos entre outros *e-commerces* no exterior sobre suas atividades, tendências e aprimoramentos (ENDEAVOR, 2013).

A *Netshoes* opera em um modelo de negócio resiliente, mediante o fato de uma crise político-econômica presente no Brasil como foi abordado anteriormente neste trabalho, implica em uma retração de demanda pela situação econômica, em que revela que no ano de 2015 cerca de 100 mil lojas do varejo físico fecharam no país. Em momentos macroeconômicos ou políticos não tão favoráveis e uma retração da demanda, o público consumidor optará por usar a *Internet* em busca de comparação de preços, pois revela uma facilidade e praticidade em vez de buscar no meio físico como em lojas e *shoppings centers* (DESIDEIRO, 2016).

A empresa *Netshoes* se apresenta como uma referência institucional para muitas empresas tanto do setor de comércio eletrônico quanto para qualquer setor varejista físico ou virtual. Com tantos atributos de uma grande empresa que cresce com responsabilidade, ela se mostra disposta a se inserir no mercado externo, em sua expansão comercial enfrentará percalços sobre sua atuação em novos mercados diante de suas peculiaridades e características, no entanto, com seu espírito empreendedor e inovador saberá idealizar seu processo de internacionalização em virtude de seu crescimento de mercado.

3.2.2 Processo de internacionalização

O diretor de Relações Internacionais e Novos Negócios da empresa *Netshoes*, Glauco Desideiro, explicou no Congresso E-commerce Brasil Vendas 2016 sobre o processo de internacionalização da empresa, expondo em sua apresentação: Como foi feito? Como que se visualizou o que deveria ser feito? Quais os aprendizados criados diante da expansão internacional para a Argentina e o México em 2011? Esta será a principal fonte do presente tópico, extraindo informações relevantes do próprio diretor sobre a internacionalização da empresa *Netshoes*.

Desideiro (2016) destaca que a empresa ocupa um espaço no *e-commerce* brasileiro segmentado e focado em calçados, roupas, estilo de vida, moda e esportes. Possui cinco CD, três no Brasil e mais dois na América Latina (Argentina e México). Acredita que para um *e-commerce* no Brasil ser uma operação mais sustentável financeiramente, ele deve focar em três grupos de produtos, onde atuem com: (I) - Alta rotatividade de produtos; (II) - Giro rápido de estoque e (III) - Baixa volumetria.

Com esses três grupos de produtos atuando sobre um *e-commerce*, proporcionará um melhor resultado, pois na medida em que possui um estoque menor, irá girar mais rapidamente o produto no mercado e quanto menor for sua volumetria, facilitará o empacotamento do produto e assim facilitará a logística de entrega de um ponto a outro, deliberando certa vantagem no ponto de vista da distribuição (DESIDEIRO, 2016).

O processo de internacionalização se iniciou em 2011 com operações na Argentina e no México, até 2015 com três anos de atuação, soma um faturamento de 15% sobre todo o faturamento da empresa advindo desses dois países. Segundo Desideiro (2016), este processo não seguiu nenhuma fonte ou conceitos acadêmicos de escolha de mercado potencial²², planos de *marketing*, etc. A única visão que a empresa tinha a princípio sobre a internacionalização é que ela permitia as vantagens de crescimento de mercados, então ela visou suas instalações onde os mercados não estavam totalmente maduros no setor de materiais esportivos no campo eletrônico, como é o caso da América Latina.

Como exposto anteriormente nesta pesquisa sobre a teoria de interdependência complexa de Keohane; Nye (1977), em que eles definem o papel das empresas privadas e sua

²² Mercado Potencial é uma estimativa de volume a se atingir pelas vendas de um determinado produto/serviço ou também pode se considerado como o conjunto de consumidores que estão em condições de adquirir esse determinado produto (compradores que adquirem um tipo de produto fabricado na empresa e/ou pela concorrência).

relevância para o comércio internacional através de uma atuação estratégica, fica destacado aqui, que a empresa *Netshoes* ganhou os novos mercados – Argentina e México no período citado acima, em que mesmo como ela define não seguiu nenhum conceito acadêmico de escolha de mercado potencial, fica compreendido nesta pesquisa que ela atua sobre uma forma interdependente segundo a teoria dos autores, uma vez que seu faturamento obtido de 15% sobre esses mercados define certa ampliação de riquezas por parte do seu Estado de origem e fundação – o Brasil.

A empresa se abdicou de sua entrada no mercado americano, pois lá já se encontrava consolidado, evoluído e muito competitivo, observando também sua específica demanda sobre os materiais esportivos presentes neste país, com isso determinou inviável sua entrada no mercado eletrônico estadunidense. A empresa *Netshoes* lança sua preferência de entrada nos mercados latinos, e os motivos desta decisão, além dos já citados, estão presentes sobre a afinidade cultural, paixão pelo esporte (principalmente o futebol), comercialização de produtos similares em relação aos fornecedores das principais marcas vendidas sobre o segmento esportivo, mesma carência de produtos no ponto de vista do consumidor local, similares problemas logísticos entre o Brasil, além da observação de que estes mercados (Argentina e México) se tratam dos maiores mercados consumidor da América Latina em conjunto com o Brasil (DESIDEIRO, 2016).

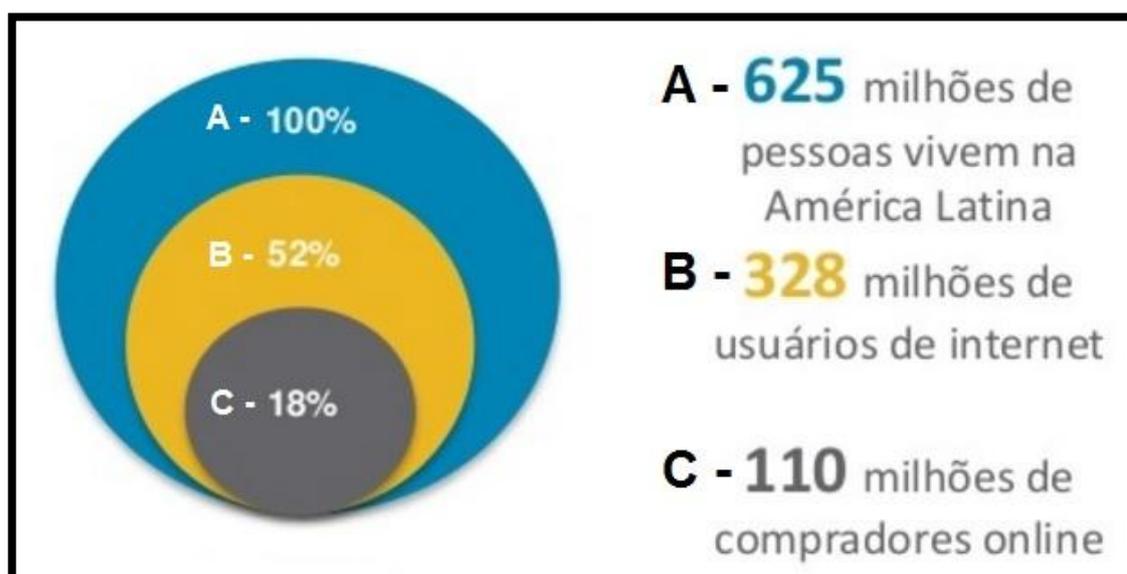
Uma importante questão a ser feita, é observar a estrutura no mercado virtual local que irá atuar, sobre a existência e disponibilidade de alguns elementos como o estabelecimento da inclusão digital, um sistema bancário atuante, a utilização de cartão de crédito, a utilização de boletos bancários, uma banda larga acessível, entre outros. A partir dessas análises estruturais feitas acompanhadas a um estudo sobre o amadurecimento deste mercado em perspectiva de futuro, pode-se montar um plano de inserção e instalação empresarial, no intuito de atender as expectativas dos consumidores deste mercado (DESIDEIRO, 2016).

No que diz respeito ao modelo teórico da Escola Nórdica de Uppsala, abordado anteriormente nesta pesquisa, seu contributo enfatiza que a internacionalização ocorre de forma gradual e incremental, feita em passos lógicos, ligados ao conhecimento adquirido nos mercados externos indicando que a empresa deve atuar com certa cautela, inicialmente entrar em mercados vizinhos em termos geográficos e culturais, e com o passar do tempo vai alterando o seu posicionamento com um maior comprometimento local, só após esse posicionamento a empresa se lança para mercados mais distantes. Diante disso, observa-se

que a empresa *Netshoes* seguiu em parte, o que foi abordado sobre o modelo teórico de Uppsala.

Segundo a *eMarketer* - Empresa especializada em pesquisas de mercado para o marketing em ambiente digital. Considerada como o primeiro lugar para coleta de dados e pesquisa sobre marketing digital para profissionais de negócios que precisam estar preparados e informados, expôs em uma pesquisa a quantidade de consumidores online a relação do número de usuários de *Internet* na América Latina em porcentagem. Seu resultado indicou uma grande diferença em números, revelando que há um grande mercado a se explorar no contexto do *e-commerce*. Os dados serão expostos no gráfico 3 a seguir:

Gráfico 3. Porcentagem de pessoas, usuários e compradores na América Latina.



FONTE: EMARKETER (2015).

No caso da Argentina, Brasil e México, observa-se que a atuação de mercado eletrônico tende a evoluir no que diz respeito ao crescimento futuro (*GROWTH CAGR*), nas vendas do *e-commerce* em uma variação média de 20% no que se apresenta como um crescimento futuro relevante perante o ponto de vista global, segundo pesquisa realizada pela *eMarketer* sobre os números estimados entre o ano de 2013 para 2018, expostos no gráfico 4 a seguir:

Gráfico 4. Crescimento nas vendas do E-commerce.



FONTE: EMARKETER (2015).

No que diz respeito aos mercados argentino, brasileiro e mexicano, no ponto de vista referente a número de usuários de *Internet*, moradias com serviço de *Internet* e usuários de telefonia móvel, mostra que são mercados em expansão sobre o fator das TIC, em comparação ao resto do mundo, segundo a *eMarketer*, apresentado no gráfico 5 a seguir:

Gráfico 5. Usuários de internet por país.



FONTE: EMARKETER (2015).

A atuação da empresa *Netshoes* ocorrida na Argentina, cresce na casa de 80%, sendo que o portal *Netshoes* está na quarta posição entre os mais visitados de acordo com a pesquisa apontada pela *eMarketer*. A entrada da empresa no país, apesar de um momento desfavorável ao mercado financeiro em 2012, com inflação elevada, retração de consumo, a empresa levou em consideração sua reabilitação financeira e econômica posterior, pois entrar em um país em um momento desfavorável neste sentido permitirá que a empresa mantenha o seu tamanho adequado de acordo com o tamanho da demanda naquele momento, com o intuito de se

posicionar e estabelecer sua consolidação empresarial, prevendo a reabilitação econômica do país posteriormente (DESIDEIRO, 2016).

A atuação ocorrida no México foi observada pela empresa *Netshoes* a questão da cadeia de estabelecimentos do varejo física sendo muito preponderante e significativa, com isso revela o fato de analisar como uma empresa de *e-commerce* se instalaria neste país. Outro fator observado no México é o nível de compensação bancária (meios de pagamentos), sendo inferior que no Brasil, uma das formas de pagamentos é o *cash on delivery*²³. Além da concorrência com o mercado estadunidense, bastando o consumidor local cruzar a fronteira para adquirir produtos exclusivos deste país, reduzindo as compras feitas localmente em lojas físicas ou eletrônicas (DESIDEIRO, 2016).

No que tange a teoria dos regimes internacionais abordado nesta pesquisa anteriormente, em que apresenta a participação das OI aplicadas sobre as normas definidas como padrões de comportamento tratados em termos de direitos e de obrigações segundo o autor Krasner (1983), a OMC tratada como uma OI, ficou responsável pelo debate sobre o comércio eletrônico no mundo.

Através disso e levando em consideração o fato dos países citados acima – Argentina e México, assim como o Brasil, país de fundação da empresa *Netshoes* pertencerem ao grupo de Membros²⁴ da OMC, permeiam juntos da discutida Declaração Ministerial de Genebra para o Comércio Eletrônico Mundial, da qual em seu debate foram discutidas as importantes decisões a serem tomadas e seguidas por parte dos Membros desta organização. Mediante isso, entende-se que a atuação das empresas fundadas entre esses países, devem considerar determinados regimentos sobre os seus processos de internacionalização para esses mercados.

Diante do fator de entendimento do mercado e da volatilidade da demanda é possível montar as estratégias e se posicionar através de investimentos no mercado. Estratégias como a adequação a cultura local, conhecimento do público e adaptação sobre as diversas dificuldades de atuação dentro do mercado, foram algumas medidas que a empresa adotou. O quadro 5 a seguir irá destacar a estratégia de internacionalização visando algumas observações que proporcionaram o sucesso da empresa de forma planejada e bem executada no campo internacional:

²³ *Cash on delivery* – Meio de pagamento feito no ato da entrega do produto, sendo pago no próprio domicílio do consumidor.

²⁴ Informações sobre a veracidade dos Membros da OMC, Argentina, Brasil e México, observar em: <https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/org6_e.htm>.

Quadro 5. Estratégia de internacionalização, segundo a empresa *Netshoes*.

PRINCIPAIS OBSERVAÇÕES	DESCRIÇÃO
Tamanho do mercado	Visará sobre a dimensão do mercado consumidor, passando por uma análise sobre fatores estruturais como sua inclusão digital, nível de penetração online e observar o seu nível de amadurecimento posterior.
Análises competitivas	Observação sobre as diversas formas de concorrência presentes no mercado, os meios de pagamentos costumeiros feitos, a penetração do recurso da <i>Internet</i> e os produtos exclusivo de gosto popular dos quais são estabelecidos culturalmente para que a partir disto se construa um parecer sobre a tomada de decisão.
Custo/investimento necessário – Comércio eletrônico vs. Lojas físicas	O investimento em apenas um CD para cada país é suficiente ao invés de montar diversas lojas físicas nos principais locais estratégicos, onde neste ponto a atuação de um <i>e-commerce</i> é mais vantajosa que a atuação de lojas físicas.
Ferramenta de proteção levada em consideração quando o país passa por turbulências político-econômicas	A empresa deve alternar suas atuações entre os países, obtendo o melhor benefício financeiro da cada um sobre os negócios, não apenas focar em um país, mas extrair o melhor proveito de cada um, de acordo com sua condição econômica que se apresenta. Com essa alternância, garantirá ampliar os números do negócio, resultando em um benefício da internacionalização.
Influências sociais	É importante observar qual modelo de atuação se enquadra sobre as influências sociais daquela localidade a se instalar, pois um país a atuação pode ser de uma forma diferente em relação a outro, levando em consideração sobre os tipos de produtos consumidos, serviços prestados, principais esportes praticados, entre outras atribuições que

	delimitam o comportamento do consumidor local do determinado país.
--	--

FONTE: Criação do próprio autor. Extraído de Desideiro (2016).

Para a *Netshoes* se internacionalizar, seguiu um dos modelos disponíveis sobre a característica de atuação para que um *e-commerce* possa atingir os mercados estrangeiros, dos quais estarão destacados na figura 5 a seguir:

Figura 5. Alguns dos modelos disponíveis para o e-commerce.



FONTE: DESIDEIRO (2016).

O modelo que a *Netshoes* atua hoje na Argentina e México é feito sobre o modelo 1 - Tradicional, onde está composto por uma *Head Quarter*²⁵ (HQ), uma CD, onde será executado sobre a malha logística e conta também com uma central de atendimento. Este modelo também é adotado no Brasil pela empresa.

Para o modelo 2 – *Cross Border*, segundo o relatório da *eMarketer* sobre o comércio eletrônico *Cross Border* mundial, os dois países aparece sobre destaque exclusivo - Os Estados Unidos da América (EUA), em que possuem uma vantagem competitiva sobre a característica da inovação, na criação de produtos inéditos, desejáveis em que fornece esta demanda a outros países que buscam esses produtos.

²⁵ *Head Quarter* – em tradução: Sede Administrativa.

A China que apresenta a vantagem competitiva sobre o custo de trabalho reduzido no que reflete consideravelmente no custo dos produtos à venda para os consumidores de outros países de forma mais barata (DESIDEIRO, 2016).

A empresa também seguiu alguns critérios para entrada na América Latina, dos quais foram fundamentais para garantir o procedimento cabível a sua internacionalização, onde serão apresentados no quadro 6 a seguir:

Quadro 6. Critérios para entrada nos países, segundo a empresa Netshoes.

CRITÉRIOS	OBSERVAÇÕES
Não iniciar por mercados maduros / avançados	Saber onde e com quem irá competir, pois neste local já pode estar suprido ou bastante competitivo. Possuir uma estrutura inicialmente destacável no mercado de origem, após isso é aconselhável a instalação no mercado local (América Latina).
Possuir uma aproximação cultural e a carência de produtos como acontece no mercado brasileiro	A aproximação cultural sobre os países vizinhos da América Latina que contam com similitudes sobre o fator social, logístico, tributário, econômico e estrutural com o mercado de origem, com isso irá possibilitar a adequação do produto a inserir no mercado desejável.
Fazer parcerias com lojas oficiais e clubes esportivos	Uma boa forma de transformar os fãs em consumidores está no fato de realizar parcerias com as lojas oficiais de clubes de futebol como Corinthians, São Paulo, Palmeiras, Santos, Cruzeiro, Coritiba, Vasco, Internacional, River Plate, San Lorenzo, Chivas, Pumas, Club América, Cruz Azul, Santos Laguna e Seleção Mexicana de Futebol.
Adequar à operação ao “tamanho potencial do mercado”	Observar o tamanho da demanda do mercado que irá atuar para se ter a idéia sobre o tamanho da operação mercadológica de produção (oferta) será necessária ter para equilibrar os rumos do negócio.
	Observar se o produto que é comercializado pela empresa são os

<p>Ganho de escala perante as grandes marcas fornecedoras</p>	<p>mesmos ou se tem alguma similitude sobre os mesmos produtos das grandes fornecedoras, por exemplo, como o <i>Ultimate Fighting Championship</i> (UFC), NBA, <i>National Football League</i> (NFL), Chevrolet Fan Store, Havaianas, Timberland, Topper, Mizuno, Oakley, Puma, Timberland entre outros. Em que essas marcas já possuem atuação neste mercado e gosto do perfil consumidor local, com isso realizar parcerias com esses fornecedores para se ganhar uma maior escala de atuação aliado a conquista de melhores preços e descontos, que poderão ser repassados aos consumidores, tornando assim a empresa mais competitiva e ciente sobre a demanda e a produção.</p>
<p>Adequação a cultura de cada país</p>	<p>Saber quais marcas está entre as mais vendidas sobre o gosto dos consumidores, quais esportes são mais praticados, quais meios de acessos às páginas eletrônicas são mais consultados e quais meios de pagamentos são mais feitos são algumas formas de adequação que deve ser observadas além de oferecer um Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) instalando os centros de atendimentos ao consumidor em cada país, de acordo com a língua local falada, ou seja, um para a Argentina e outro para o México.</p>

FONTE: Criação do próprio autor. Extraído de Desideiro (2016).

No que diz respeito ao Modelo de Redes o seu contributo, abordado anteriormente nesta pesquisa, são direcionados as decisões estratégicas tomadas pela empresa, de acordo com a forma de entrada e a seleção de mercado. Visando na empresa industrial, define que esta, evite iniciar os processos de internacionalização para um mercado desconhecido, aonde ela irá preferir desenvolver o processo através de uma interação com outras empresas, criando dessa forma um efeito de interdependência, no que irá conduzir benefícios mútuos para ambas as empresas parceiras de uma mesma rede.

Observa-se assim que a estrutura da empresa se difere segundo o seu grau de internacionalização e o grau de internacionalização do mercado em que se encontra. Através dessa análise pode-se perceber que algumas indicações sobre o modelo teórico condiz com as ações feitas pela empresa *Netshoes* em seu processo de internacionalização.

A internacionalização feita pela empresa *Netshoes*, proporcionou a ela a experiência de se atuar em diferentes ambientes com diversas características de mercado. Através de sua entrada em novos mercados ela pôde se adaptar de acordo com a realidade como também pôde ganhar uma oportunidade de aprender a ser internacional, diante dos processos desencadeados de sua expansão, mediante disso, cada vez mais ela se prepara para novas aventuras em seu horizonte de expansão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente trabalho possibilitou uma análise sobre a evolução do mercado virtual na perspectiva do comércio eletrônico (*e-commerce*), o significado do termo, sua origem, evolução e características de atuação, definindo que o seu direcionamento está voltado às empresas que atuam no ambiente virtual. Onde essas empresas que operam através de seu *e-commerce* no intuito de conquistar uma nova possibilidade de atingir um público-alvo consumidor ainda mais abrangente, a pesquisa buscou analisar o papel do *e-marketing* em sua atuação e contribuição para seus *e-commerces*.

Foi observado que na medida em que a empresa investe na aplicação de um *e-marketing* direcionado de forma estratégica, ela será mais competitiva, e com isso o propósito de conquistar os objetivos sobre um desenvolvimento empresarial mais bem sucedido, poderá se tornar uma realidade.

Esta pesquisa mostrou que na medida em que a empresa tenha adquirido esta vantagem de se tornar mais competitiva, complementando ao seu *e-commerce* a aplicação de um *e-marketing* de forma bem planejada e elaborada, permitirá que ela adquira uma estrutura cabível e mais competitiva para se lançar aos novos mercados, através de seu processo de internacionalização.

No que se refere às RI, o estudo abordou as teorias de interdependência complexa e dos regimes internacionais para nos ajudar a compreender a participação das empresas privadas no contexto internacional, já que a pesquisa foca em empresas no intuito de sua internacionalização, assim como o papel das OI, especificamente sobre a OMC em que iniciou o debate sobre os regulamentos do comércio eletrônico sobre o contexto global.

O presente estudo também apresentou através de modelos teóricos de internacionalização empresarial a finalidade de compreender como as empresas instaladas em um país poderão atuar no cenário internacional e qual procedimento adotado por elas, enfatizando a perspectiva de internacionalização sobre uma abordagem comportamental, seguindo um processo do qual dependerá de atitudes, percepções e do comportamento relativo às empresas para sua tomada a decisão sobre este processo.

No que tange ao processo de internacionalização o estudo apresentou as estratégias feitas pela *Netshoes*, abordada como o caso de análise deste trabalho, visto que ela atua

exclusivamente *online* e sobre uma plataforma de *e-commerce* associada à aplicação do *e-marketing* em suas operações tanto nacionalmente como internacionalmente.

Nesse sentido, foi verificado no presente trabalho que na medida em que uma empresa adote um *e-commerce*, ela deve associar com ele as estratégias inerentes do *e-marketing* no sentido de potencializar o seu negócio, diante disso, a empresa necessitará construir uma comunicação mais próxima aos seus clientes, fornecedores e parceiros comerciais, pois assim contará com uma maior eficiência operacional.

Ainda segundo a análise feita, o *e-commerce* pode ser considerado como um facilitador da internacionalização para uma empresa, possibilitando em uma imediata presença global, no que irá contribuir em uma redução de custos e tempo perante a sua internacionalização proposta.

Portanto foi compreendido que para uma empresa idealizada em um *e-commerce*, que opte em internacionalizar a sua produção, ela deverá observar alguns fatores de cunho competitivo, econômico, estrutural, ideológico e geográfico perante os mercados a se lançar, como também é preciso observar se a sua estrutura e dimensão (PME ou de grande porte), serão cabíveis perante possíveis fatores externos que possa ser empregados como barreiras à internacionalização, para que assim, possa se lançar mais competitiva perante os novos mercados em atuação internacional, potencializando o seu desenvolvimento empresarial.

Dada à importância do tema estudado neste trabalho, torna-se aceitável um maior aprofundamento sobre esta pesquisa no que diz respeito aos processos de internacionalização empresarial feitos pela empresa *Netshoes*, como um contributo de informações valiosas que servirão para posteriores consultas a empresas que adotam um *e-commerce*, das quais possuam o interesse de realizar o seu próprio processo de internacionalização.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Lucas. **Para Dafiti e Netshoes, a briga é de vida ou morte.** 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/para-dafiti-e-netshoes-a-briga-e-de-vida-ou-morte/>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

ARAGÃO, Marianna. **Na Dafiti, 400 milhões de reais em um ano.** 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/na-dafiti-400-milhoes-de-reais-em-um-ano/>> Acesso em: 10 nov. 2016.

ANDERSEN, O.; BUVIK, A. **Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection.** *International Business Review*, Oxford, v.11, n.3, June. 2002. pp.347- 363.

BARREIRA, Rafael dos S.; LASALVIA, Vânia C. **Vantagens do marketing eletrônico: marketing digital.** Artigo Marketing Futuro. 2008. Disponível em: <<http://marketingfuturo.com/vantagens-do-marketing-eletronico-marketing-digital/>>. Acesso em: 06 de out. 2016.

BERKOWITZ, Eric N.; KERIN, Roger A.; HARTLEY, Steven W.; RUDELIUS, W. **Marketing.** Vol. 1. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

BRASIL. **Organização Mundial do Comércio.** Ministério das Relações Exteriores. Política Externa. Disponível em: <<http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/politica-externa/diplomacia-economica-comercial-e-financeira/132-organizacao-mundial-do-comercio-omc>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

BURT, S.; SPARKS, L. **E-commerce and the retail process: a review.** *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2003, pp. 275–286.

CEPALUNI, Gabriel. **Regimes internacionais e o contencioso das patentes para medicamentos: estratégias para países em desenvolvimento.** *Contexto internacional* [online]. 2005, vol.27, n.1, pp. 51-99.

CHIU, W. Y.; TZENG, G. H.; LI, H. L. **A new hybrid MCDM model combining DANP with VIKOR to improve e-store business.** *Knowledge-Based Systems*, 2013, pp. 48–61.

CROCCO, Luciano. et al. **Marketing: perspectivas e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010. **de negócios**. Trad. Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DESIDEIRO, Glauco. **Internacionalização de empresas brasileiras do setor**. *In*: Congresso E-commerce Brasil Vendas. 2016. São Paulo. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/multimedia/internacionalizacao-de-empresas-brasileiras-do-setor/>>. Acesso em: 12 de nov. de 2016.

DEWETT, T., JONES, G. R. **The role of information technology in the organization: a review, model and assessment**. *Journal of Management*, May/June. 2001, pp. 313-346.

DIAS, Kadu. **Netshoes - Mundo das Marcas**, 20 de setembro de 2011. Disponível em: <http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2011/07/netshoes.html>. Acesso em: 12 nov. 2016.

DIONISIO, P.; RODRIGUES, J. V.; FARIA, H.; NUNES, R.; CANHOTO, R. **B-Mercator - Blended Marketing**. Alfragide: Dom Quixote, 2009.

DYER, J. **Effective inter firm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value**. *Strategic Management Journal*, 1997, pp. 535-556.

E-BIT - BUSCA PÉ COMPANY. **Webshoppers**. 33. ed. 2016. Disponível em: http://img.ebit.com.br/webshoppers/pdf/33_webshoppers.pdf. Acesso em: 10 de out. de 2016.

EMARKETER: **Global media intelligence report executive summary**. 2015. Disponível em: <https://www.emarketer.com/public_media/docs/GMI-2015-ExecutiveSummary.pdf>. Acesso em: 15 de out. de 2016.

ENDEAVOR. CEO Summit 2013. **Do fundo de um estacionamento ao primeiro bilhão na internet**. Disponível em: <https://endeavor.org.br/do-fundo-de-um-estacionamento-ao-primeiro-bilhao-na-internet/>. Acesso em: 12 nov. 2016.

FAÇANHA, Sandra L. de O.; SILVA, Marco A.; FELDMANN, Paulo R. **Tendências e desafios brasileiros na logística globalizada do séc. XXI**. *In*: XIII SEMEAD. ISSN 2177-3866. São Paulo: EAD / FEA USP, 2010.

FILLIS, I.; JOHANSSON, U.; WAGNER, B. **A conceptualization of the opportunities and barriers to e-business development in the smaller firm**. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2003.

_____. **A qualitative investigation of smaller firm e-business development.** *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2004, pp. 349 – 361.

GABRIELSSON, M.; KIRPALANI, V. H. M. **Born globals: how to reach new business space rapidly.** *International Business Review*, 2004, pp. 555-571.

GEORGIADIS, C. K.; CHAU, P. Y. K. **Introduction to the special issue on user experience in ebusiness environments.** *Information Systems and E-business Management*, 2013, pp. 185–188.

GHEMAWAT, P. **The forgotten strategy.** *Harvard Business Review*, 2003.

GRÜTZMANN, André. **Afinal, o que é marketing eletrônico?** Artigo – Marketing Eletrônico. 2006. Disponível em: <http://leonardotrench.com.br/?page_id=225>. Acesso em: 05 de out. 2016.

GUNASEKARAN, A.; NGAI, E. W. T.; MCGAUGHEY, R. E. **Information technology and systems justification: A review for research and applications.** *European Journal of Operational Research*, 2006, pp. 957–983.

HAJIDIMITRIOU, Y.; AZARIA, A. **Internet and export marketing: impact of internet Use on export revenues of greek smes.** Porto: 35th EIBA Annual Conference – Proceedings. 2009.

HERZ, Mônica; HOFFMAN, Andréa. **Organizações internacionais: história e práticas.** Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2004.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. **O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras.** *Revista de Administração Contemporânea*, [online]. 2003, vol.7, n.1, 2003, pp. 109-124.

HUNT, E. K.; SHERMAN, Howard J. **História do pensamento econômico: uma perspectiva crítica.** Tradução de José Ricardo Brandão Azevedo e Maria José Cyhlar Monteiro. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

JANITA, I.; CHONG, W. K. **Barriers of B2B e-business adoption in Indonesian SMEs: A literature analysis.** *Procedia Computer Science*, 2013, pp. 571–578.

JOHANSON, J.; MATTSSON, Lars-Gunnar. **Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach**. In *Strategies in Global Competition*, Neil Hood and Jan Erik Vahlne, London: Croom Helm, 1988, pp. 287-314.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. **The internationalization processes of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments**. *Journal of International Business Studies*, 1977.

KALAKOTA, Ravi; ROBINSON, Marcia. **m-business: tecnologia móvel e estratégia de negócios**. Trad. Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KAMINENI, R. **The next stage of psychographic segmentation: usage of enneagram**. *Journal of American Academy of Business*. pp.315-320. 2005. Disponível em: <<http://server2.docfoc.us/uploads/Z2015/12/01/qQs3sKTzqZ/26033c8a8226da88982611c3df98c258.pdf>>. Acesso em: 07 de set. 2016.

KARAVDIC, M. **E-commerce and export performance**. New York: Cambria Press, 2006.

KENDZERSKI, Paulo Roberto. **Web marketing e comunicação digital**. 2. ed. WBI BRASIL, 2009.

KEOHANE Robert; NYE Joseph. **Power and Interdependence in the Information Age: Foreign Affairs**. Vol. 77, No. 5 (Sep. - Oct., 1998), pp. 81-94

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. Tradução Carlos Szlak; revisão técnica Cristina Vaz de Carvalho. São Paulo: Ediouro, 2009.

KRASNER, Stephen D. “**Structural Causes and Regimes Consequences: Regimes as Intervening Variables**”, in S. D. Krasner (org.), *International Regimes*. Ithaca/London, Cornell University Press. 1983.

KRUGMAN, Paul; OBSTFELD, Maurice. **Economia internacional: teoria e política**. Revisão técnica: Rogério Mori, Paulo Gala; [tradução Eliezer Martins Diniz]. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento, e aplicações à realidade brasileira.** São Paulo: Atlas, 2008.

LEE, J.; CLAUDINE, K.; CHRIS, C.; SEAN, S. **Top e-players open to change.** Asian Business, 2001. pp. 37–38.

LIMEIRA, Tânia M. V. **Fundamentos de marketing.** In: DIAS, Sérgio Roberto. Gestão de marketing. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____. **E-marketing: o marketing na internet com casos brasileiros.** São Paulo: Saraiva, 2003.

LUCIANO, E. M.; TESTA, M. G.; FREITAS, H. **As tendências em comércio eletrônico com base em recentes congressos.** Lima/Peru: XXXVIII CLADEA, 2003.

MANKIW, N. Gregory. **Introdução à economia.** Tradução Allan Vidigal Hastings, Elisete Paes e Lima; revisão técnica Carlos Alberto Martins Passos, Manuel José Nunes Pinto. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MENDES, Rafael. **Logística. Mercado, inovações e tendências: Coletânea de artigos.** Curitiba: ASAP Log | Soluções em Logística. Colaboração: Daniela Catisti, 2014.

MOEN, O.; GAVLEN, M.; ENDRESSEN, I. **Internationalization of small, computer software firma entry forma and market selection.** *European Journal of Marketing.* Vol. 38, No. 9/10, 2004, pp. 1236-1251.

NIANE, Djibril Tamsir. **História geral da África, IV: África do século XII ao XVI.** 2. ed. Brasília : UNESCO, 2010, p. 896.

NIETO, M. J.; FERNÁNDEZ, Z. **The Role of Information Technology in Corporate Strategy of Small and Medium Enterprises.** *Journal of International Entrepreneurship,* 2006, pp. 251-262.

O'KEEFE, R. M., O'CONNOR, G.; KUNG, H. **Early adopters of the web as a retail medium: small company winners and losers.** *European Journal of Marketing,* vol. 32, n. 7/8, 1998, pp. 629-643.

OMC. **Electronic commerce.** Disponível em: https://www.wto.org/english/tratop_e/ecom_e/ecom_e.htm. Acesso em: 10 nov. 2016.

OMC. **Members and observers.** Understanding the wto: the organization. Disponível em: <https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/org6_e.htm>. Acesso em: 15 nov. 2016.

OMC. **Work programme on electronic commerce.** Declaração sobre Comércio Eletrônico Global. 1998. Disponível em: <https://www.wto.org/english/tratop_e/ecom_e/ecom_e.htm>. Acesso em: 1 nov. 2016.

OVERBY, J. W.; MIN, S. **International supply chain management in an Internet environment: a network-oriented approach to internationalization.** *International Marketing Review*, vol. 18, no. 4, 2001, pp. 392-420.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage.** Free Press: New York, 1985.

PÓVOA, Marcello. **Anatomia na Internet: investigações estratégicas sobre o universo digital.** Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2000.

PRADAS, Santiago I.; MIGUEL, Félix P.; GARCÍA, Ángel H.; PELÁEZ Julián C. **Barriers and drivers for non-shoppers in B2C e-commerce: A latent class exploratory analysis.** *Computers in Human Behavior*. Volume 29, Issue 2. Madrid: Elsevier, 2013. pp. 314-322.

REED, Jon. **Marketing online: como usar sites, blogs, redes sociais e muito mais.** Tradução Carlos Szlak. São Paulo: Lafonte, 2012.

REEDY, Joel; SCHULLO, Shauna; ZIMMERMAN, Kenneth. **Marketing eletrônico: a integração de recursos eletrônicos ao processo de marketing.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

RAMOS, Bárbara. **A cooperação internacional e os debates teóricos: um estudo de caso sobre a atuação da Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional (USAID) no Brasil.** Brasília: UnB, 2006. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/4884/1/2006_B%C3%A1rbara%20Oliveira%20Ramos.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2016.

ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing: uma visão gerencial.** São Paulo: Atlas, 2002.

SAMARA, Beatriz Santos; MORSCH, Marco Aurélio. **Comportamento do Consumidor: conceitos e casos.** São Paulo: Prentice Hall, 2006.

SHETH, Jagdish N; ESHGHI, Abdolreza; KRISHNAN, Balaji C. **Marketing na Internet**. Trad. Lúcia Simonini. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SUECKES, Pichael. **Xusing - a teoria sistêmica do uso ao invés da sociedade de consumo para uma nova ordem social, política, monetária e econômica mundial**. Bauru: Do autor. cap. 16. 2001, p. 308.

SUNG-EUI, C. **Developing new frameworks for operations strategy and service system design in electronic commerce**. *International Journal of Service Industry Management*, 2005, pp. 294–314.

TAMAMAR, Gisele. **No primeiro mês, netshoes não vendeu nenhum calçado; hoje vende 35 mil itens por dia**. São Paulo: Estadão PME. 2014. Disponível em: <<http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,no-primeiro-mes--netshoes-nao-vendeu-nenhum-calçado-hoje-vende-35-mil-itens-por-dia,3929,0.htm>>. Acesso em: 14 de nov. de 2016.

TIGRE, Paulo B.; NORONHA, Vitor B. **Do mainframe à nuvem: inovações, estrutura industrial e modelos de negócios nas tecnologias da informação e da comunicação**. R. Adm., São Paulo, v.48, n.1, jan./fev./mar. 2013, pp. 114-127.

TORRES, C. **Guia Prático de Marketing na Internet para Pequenas Empresas**, 2010. Disponível em: <http://www.cairu.br/biblioteca/arquivos/Marketing_Internet_TORRES.pdf>. Acesso em: 25 de out. 2016.

TORRES, C. **Marketing Na Internet Para Pequenas Empresas**. Editora: Createspace, 2012.

TSE, T.; SOUFANI, K. **Business strategies for small firms in the new economy**. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2003.

VIEIRA, André; FELITTI, Guilherme. **Netshoes: e pensar que tudo começou num puxadinho**. 2012. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT292822-16380,00.html>>. Acesso em: 12 nov. 2016.

WEERAWARDENA, J.; MORT, G. S.; LIESCH, P.; KNIGHT, G. **Conceptualizing accelerated internationalization in the born-global firm: A dynamic capabilities perspective**. *Journal of World Business*. Vol 42, 2007, pp. 294-306.

XU, Yan.; GONG, M.; THONG, James Y. L. **Two tales of one service: User acceptance of short message service (SMS) in Hong Kong and China.** Hong Kong: Info. Vol. 8 Iss 1 2006, pp. 16 – 28.

YATES, M. **E-Europe: E-commerce revolution or damp squib?** IEEE Xplore - Digital Library. 1998. Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org/document/755957/>. Acesso em: 29 de set. de 2016.